# التطوير التنظيمي والإداري

الدكتـــور

بلال خلف السكارنه



بسم الله الرحمن الرحيم

# التطوير
# التنظيمي والإداري

رقـــــم التصــــنيف : 658.402

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنـــــوان الكــــتاب : التطوير التنظيمي والإداري

رقـــــم الإيـــــداع : 2008/7/2293

الــــواصــــفــــات : التنمية الإدارية/ تنظيم الأعمال

بـــيانـــــات الـــنشــر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية



**الطبعـــة الأولـــى 2009م – 1430هـ**

**الطبعـــة الثانية 2013م – 1434هـ**




عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+

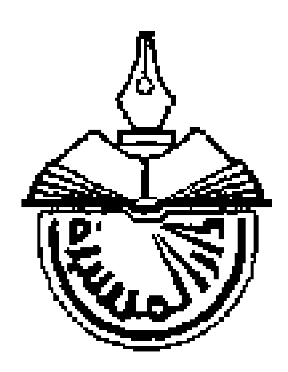
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

# التطوير التنظيمي والإداري

الدكتور
**بلال خلف السكارنه**
رئيس قسم إدارة الأعمال
جامعة الإسراء الخاصة



# الفهرس

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي



## الفصل الثالث: الأصلاح الإدراي

## الفصل الرابع: أساليب تطوير الأداء

## الفصل الخامس: إدارة التطوير التنظيمي

## الفصل السادس: دراسة احتياجات المنظمة للتطوير التنظيمي



## الفصل السابع: التشخيص

## الفصل الثامن: مقاومة التغيير والتطوير



## الفصل التاسع: الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

الفصل العاشر: التطوير التنظيمي/ التحديات المستقبلية

## الفصل الحادي عشر: الاعمال الالكترونية والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني عشر: (التطوير الإداري في الدول العربية)

# مقدمة

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، وتنشط فيها..، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذا وعطاء، تأثرا وتأثيرا، هذه البيئة التي أصبحت في ظلال القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيدا وأشد اضطرابا لما تشهده من تغير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدتها المحلية، الإقليمية وحتى العالمية، لذا فان المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار، وأشد ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث..، حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، والتعامل الفعال مع التهديدات، وكافة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتقب، بل والنجاح في تغيير اتجاهات تلك القوى البيئية وتغيراتها، وتطويعها لصالح ما ترغب المنظمات فيه، بالشكل الذي يمكنها من استدرار أكبر قدر من المنافع والمزايا الممكنة.

لذا أصبح موضوع التطوير التنظيمي والاداري القضية الأولى في حقل الإدارة، وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، أهدافها، ورسالتها.وتمثل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية اختبار قاسياً لمديري اليوم يجابه أحداث المستقبل. والتغييروالتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

ولهذا فقد جاء هذا الكتاب في اثنا عشر فصلاً لالقاء الضوء على كثير من الموضوعات المرتبطه بالتطوير التنظيمي والاداري التي تساعد المهتمين في هذا الجانب لتعميق مفاهيمهم الادارية نحو ذلك ، فقد تناول **الفصل الأول** موضوع التطوير التنظيمي وكيف لمنظمات الاعمال ان تتاقلم مع التطور الذي يحدث بالعالم وكذلك ماهية أهداف التطوير التنظيمي والخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي ، اما الفصل

الثاني تناول موضوع مفهوم التغيير التنظيمي ومبررات التغيير والتطوير واهداف ومجالات التغيير والقوى الاساسية للتغيير والتطوير ومراحل التغيير واستراتيجيات التغيير ، اما الفصل الثالث تناول موضوع مفهوم الإصلاح الإداري ومداخل الإصلاح الإداري والمدخل الشمولي و الإصلاح الجزئي و الإدارة العامة الحديثة وتغيير في آلية الحكومة والتغيير في أسلوب الإدارة النظم والآليات الإدارية التي تحكم عمل القطاع العام والمعوقات التي حدت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام

اما الفصل الرابع تناول موضوع مفهوم تطوير الاداء وأساليب ادارة الاداء ومداخل تطوير الاداء وأعادة هندسة الأعمال ومراحل وعناصراعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة، اما الفصل الخامس تناول موضوع ادارة التطوير التنظيمي وكيفية مسؤولية ادارة التطوير التنظيمي والاستعانه بالخبراء والمستشارين وخبراء التطوير الداخلي وخبراء التطوير الخارجي دور الاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي اما الفصل السادس تناول موضوع الية تحليل الوضع الراهن للمنظمات الاعمال ودراسة المنظمة بكافها اقسامها وفروعها اما الفصل السابع تناول موضوع التشخيص وكيفية قراءة الوضع الداخلي للمنظمة والتعرف على فجوة الاداء ومعرفة جوانب الخلل والقصور اما الفصل الثامن تناول موضوع مقاومة التغيير وكيفية قيام منظمات الاعمال والقادة بالتحكم بالية التغيير وتصرفات العاملين اثناء اجراءات التغيير .

اما الفصل التاسع تناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالتطوير التنظيمي مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها وابعاد الثقافة التنظيمية وخصائصها واتجاهات الاتصال التنظيمي والتغيير في الثقافة التنظيمية واختلاف الثقافة باختلاف الامم،اما الفصل العاشر تناول موضوع التطوير التنظيمي وتحديات المستقبل وما هي الالية المناسبة التي يجب ان تقوم بها منظمات الاعمال من اجل مواجهة هذه التحديات المستقبلية، اما الفصل الحادي عشر تناول موضوع الاعمال الالكترونية واهميتها وتصميم المواقع الالكترونية والانترنت ومدى اهميتها في تطوير الاعمال ، اما الفصل الثاني عشر تناول دراسة حالة معينه بالدول العربية تتعلق بالاصلاح الاداري من حيث مفهومها ومبرراتها والاسباب المؤدية لها ومعوقات تنفيذها والاستراتيجية الخاصة بها .

واخيرا يامل المؤلف بان يكون قد قـدم اسـهاما متواضعـا في موضـوع الكتـاب وبالرغم من النقص الذي تعانيه المكتبة العربية في الاسهامات الفكريـة الـتي احتواهـا الكتاب بحيث تكون في كتاب واحد وعذرا عن اي نقـص يمكـن تلافيـه في الطبعـات القادمه ان شاء الله .

د. بلال خلف السكارنه

bsakarneh@yahoo.com

# الفصل الأول

## التطوير التنظيمي

# الفصل الاول

# التطوير التنظيمي

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم المعاصرة المتعلقة به.
- المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري.
- موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المُعاصر.
- أهداف التطوير التنظيمي.
- الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي.
- الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي.
- مراحل التطوير التنظيمي.
- القواعد الاساسية للتطوير التنظيمي.
- فعّالية التطوير التنظيمي.
- أساليب التطوير التنظيمي.
- المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي
- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

**تمهيد**

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته، وخاصة في العصر الحديث حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة وذلك لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث و الدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويعتبر الجانبان البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية، فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها. فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إلية على أنة الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير. كما أن التطوير هو الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وذلك العمل على تغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم.

والتطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على المنهجية العملية، والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم من خلال الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وكذلك ثقافات الأفراد العاملين فيها، لأن في مفهوم التطوير التنظيمي إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية الرامية إلى توجيه عمليات الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل ينعكس على أعضاء التنظيم بصوره تحمل في معانيها انفتاحاً وإخلاصاً وصدقاً يسعى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة الإدارية.

وسوف اتناول في هذا الفصل مفهوم التطوير التنظيمي، وأهدافه، وأهميته، وجذوره التاريخية، وخصائصه الرئيسية ومراحل التطوير التنظيمي، وقواعده الاساسيه، وفعاليته، وأساليبه، ثم إلى الايجابيات والسلبيات للتطوير التنظيمي. والمشاكل والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي، ومتطلبات نجاحه، وعلاقته بالمفاهيم الأخرى(الجودة الشاملة، الهندره، التخاصيه ).

**1-1 مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم المعاصرة في التطوير والاداري :**

تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام كبير، واستخدموا عناوين عديدة مرادفة للتطوير التنظيمي كعنوان التنمية الإدارية، والتحديث والتغيير... الخ، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف متعددة للتطوير التنظيمي عكس كل منها اهتمام للكاتب بالجانب الذي علية.

ويعتبر التطوير التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

وهنالك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:-

- قد عرفة (Wendell French) بأنة مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.
- التطوير التنظيمي هو عملية تغير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها. ( القريوتي، **2000** )
- هو عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها.

- جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية ( **اللوزي، 1999** ).
- جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً.

ونلاحظ أن التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي متعددة لكنها لا تختلف في مضمونها.

### 1-1-1 المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري:

إن تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثيرات مهمة على العلاقات بين القادة الإداريين وتابعيهم داخل الأجهزة الإدارية كما كان لها تأثيرات على علاقات هذه الأجهزة مع الجمهور المعني، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري أوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة بين التابعين والقادة حيثُ أصبح الإنسان العامل في الجهاز الإداري له تأثير في تسيير الأمور ولم يعد مجرد آلة يحرك ويوضع في أي إطار كان.

وبالتالي انحسرت سمة الإنسان في الآلة التي يتعامل من خلالها المطور الإداري الكلاسيكي كما انحسرت فكرة انفراد القائد الإداري واستئثاره بالعمل التطويري الإداري، كذلك أثرت الأفكار الديمقراطية على طبيعة علاقات الجهاز الإداري بالجمهور فبحكم هذا التوجه لم يعد جهاز الدولة الإداري الأمر الناهي والموجه والمؤثر بالنسبة للجمهور بل أصبح أداة لتنفيذ مصالح الجمهور وأصبح يتأثر بطلبات ردود فعل الجمهور بما يقوم به من دور بمعاملة الجهاز الإداري ككيان فني إداري منعزل عن البيئة يؤثر فيها ولا يتأثر بها لم يعد له مجال في الفكر التطويري الحديث.

ومن نتائج هذا التحول دخول الجوانب اللارسمية بصوره واضحة في حسابات المطور الإداري سواء في العمليات التشخيصية أو في العمليات العلاجية وكانت من

نتائج إدخال المؤثرات البيئية الخارجية في حسابات المطور الإداري المعاصر التشخيصية والعلاجية أيضاً حيث نتج عن ذلك بنفس الوقت نبذ فكرة عمومية وشمولية النماذج التطويرية الإدارية. كما نتج عن ذلك كله تزايد أهمية الأسلوب الميداني كبديل للأسلوب السابق للحصول على المعلومات الواقعية والبيانات عن ظواهر التخلف الإداري وأسبابها وزيادة الاعتماد على الأساليب العملية وزيادة التأكد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري والتقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى بصورة واضحة إلى تقيد النظرة إلى الإنسان وهذا ما أوجب إدخال حسابات جديدة في العمليات التطويرية بحيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري (lee,1961).

كذلك فإن بروز نظرية النظم في علم الاجتماع وانعكاساتها على الدراسات والعمليات الإدارية أدى إلى النظر إلى النظام الإداري باعتباره متكوناً من أنظمة متفاعلة فيما بينها وكنظام متفاعل مع الأنظمة التي تحولها البيئة التي يعمل فيها مما أدى إلى تبني "النظرية الإيكولوجية" (riggs,) من العلوم الطبيعية التي تشير إلى وجود تفاعل متبادل بين النظام الإداري وبين بيئته وأن النظام الإداري ليس بكيان معزول عن بيئته. وكذلك ظهور "الاتجاه المتعدد المسالك" ( Inter description ) الذي ظهر في العلوم الاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية أدى إلى النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتداخل الجوانب.

نتيجة لهذه التحولات تبلورت عدد من السمات العامة التي يمكن أن تساهم في النظرية المعاصرة في التطوير الإداري وهي:

الظاهرة التخلفية الإدارية نسبية تختلف باختلاف بيئات الأجهزة الإدارية المتعددة فالظاهرة التخلفية في دولة نامية هي ليست نفس الظاهرة في دولة نامية أخرى أو في دولة متقدمة وهي ظاهرة ديناميكية متغيرة وليست ثابتة وتقاس نسبة هذه الظاهرة إلى هدف معين ومطلوب من الجهاز الإداري ونسبة إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لذلك الجهاز الإداري ولا تقاس نسبة إلى معايير مطلقة ومحدودة مسبقاً (الاعرجي،1978).

والتطوير الإداري المعاصر ذات فحوى نسبي وليس مطلق، أي عدم وجود نماذج عمومية مطلقة في مجال التطوير الإداري صالحة لكل زمان ومكان. وهو عملية ميدانية سواء في التشخيص أو في العلاج لاحتياجها إلى أدلة وبيانات مادية وواقعية عن الظاهرة التخلفية وأسبابها(الاعرجي، 1978).

وإن التطوير الإداري عرف بأنه :

- أي المجموعات المصممة خصيصاً لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العاملة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من المكونات الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات
- أي 'أعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي'
- أي الجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الإمكانات الإدارية في مجمل الجهاز.

## 1-1-2 موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر :

تعود جذور التطوير التنظيمي الذي بدأت ملامحه المستقلة تظهر في مطلع الخمسينيات من هذا القرن، إلى حركة العلاقات الإنسانية، متمثلة في تجارب هوثورن التي أجراها التون مايو، وما تمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي. وإذا كان الدرس الذي استخلص من تجارب التون مايو وبعدة روثيلز بيرغر وديكسون، من خلال ملاحظاتهم العملية، هو أن الاهتمام بالعنصر البشري، سلبياً، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فإن التطوير التنظيمي لم يجيء إلا تكسرياً لهذا الفهم وتطوراً له، وقد تبعت دراسات التون مايو، الدراسات التي قام بها ابراهام ماسلو عام 1970، وفريدرك هيرزبيرج في عام 1966 في مجال تحديد الاتجاهات الإنسانية والحوافز، وسبقهم ماكريجر في عام 1960 وجولدنر في 1954 وليكرت 1961 – 1967 ليؤكدوا جميعاً في دراساتهم على وجوب نظرة الإدارة إلى موظفيها كبشر قادرين على تحقيق مساهمات رئيسية نحو تحقيق أهدافه المنظمة، وأنة مادام معظم مشكلات العمل تحدث داخل محيطة، وفي ساحاته وبما أن العاملين دائماً هم أقرب الناس إلى تلك المشكلات ولا بد أن يتأثروا بها سلباً أو إيجاباً فإن التعامل معهم وإشراكهم كجزء مؤثر وهام في التنظيم، لابد أن يعود علية بفائدة

مباشره، وذلك أما في صوره زيادة في الإنتاج، أو تقليل في نسبة أعطال الآلات أو مساهمة في توفير جو أفضل للأداء وقد أثبتت الدراسات والتدريب العملي الذي تم في هذا الصدد، أن اقتناع العاملين بما يؤدونه من واجبات وإحساسهم بما يسهمون به من دور، في الارتقاء بمؤسساتهم وبإنجازها لأهدافها.

**1-2 أهداف التطوير التنظيمي:**

1- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.

2- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف، الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

3- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.

4- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية Geral.caidan1970

5- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وان يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.

6- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

7- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.

8- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

9- إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي، أمر أساسي لنجاح تلك الجهود، ومن هناك يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادبن العلوم السلوكية على انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.

10- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.

11- ومجمل القول، فإن ما يثار من جدل وما يدور من خلاف، حول سلامة قصر التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية في التنظيم من عدمها، وحول العودة بـه إلى التنظيم غير رسمي، ومقولات التون مايو بشأن العلاقات الإنسانية كلها دعوات تقتضي وتتطلب تحديد موقع التطوير التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر ومن تطوره ومسيرته (دره،،1995).

### 1-3 الخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي :

للتطوير المنظمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح لـه، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1- الاهتمام بالمنظمة/ النظام ككل: فالتطوير المنظمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف إجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير المنظمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذا الأجزاء جميعها معا لتصبح فاعلـه والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب.

2- التركيز على عملية الإجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.

3- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية.

4- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.

5- إستخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك.

6- النظر إلى جهود التغير على أنها عملية مستمرة

أما نيوس تروم وديفز (neystrom & davis) فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير المنظمي :

1- الإهتمام بالمنظمات / النظام ككل وتفاعل أجزائها.

2- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي على القيم الإنسانية والتي معتقداته وإيجابياته حول إمكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة بين الأفراد ومشاركته القوى، ومواجهته البناءة.

3- استخدام وسط تغيير.

4- التأكيد على عملية حل المشكلات/ تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلاً من مناقشتها ونظريتها.

5- التغذية الراجعة، يهتم التطوير المنظمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبنون عليها قراراتهم.

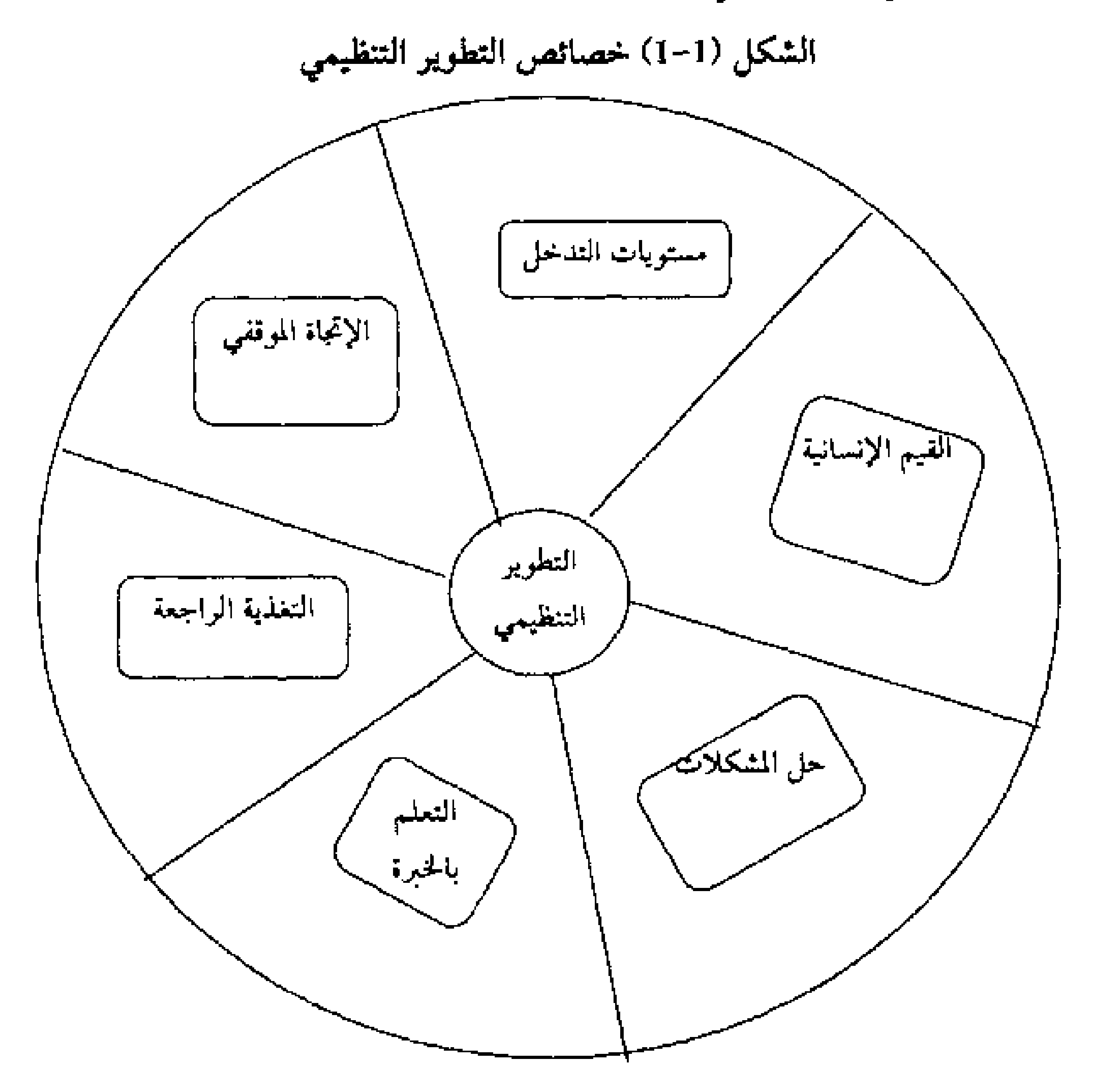
6- الإتجاة الموقفي/ الشرطي، يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكييف إستراتيجيته ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.

7- التعلم على طريقة الخبرة/ التجربة : ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

8- التدخل/ التغير على مستويات عديدة إن الهدف من جهود التطوير المنظمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وان المنظمة ستستمر في التعلم، والتكيف والتحسين، وان تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الإعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث

على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات، وبين الجماعات والمنظمـات (davis) ويبين الشكل ( 1-1) التالي هذه الخصائص

**الشكل (1-1) خصائص التطوير التنظيمي**




## 4-1 الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت بشأن التنظيم التاريخي لتطوير التنظيمـي إلى أن التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقا من مصدرين أساسيين هما :

1- تدريب الجماعات، وتطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختـبرات التدريـب الوطنية في المنظمات الصناعية والتي تسمى : (national trinig laboratories).

2- البحوث المسحية والتغذية الراجعة، وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الإجتماعي وقد أسهم العالم كيرت لي ون بدور مميز في توضيح كل منها وكالآتي :

التدريب المخبري: كانت جماعات التدريب في العادة مؤلفه من أشخاص غرباء- الأفراد من الجماعات لا يعرفون بعضهم بعضا وقد شاركوا في الإجتماعات والجلسات الجماعية. وأدى هذا إلى مشكلات نقل المهارات والمعرفه إلى موقع العمل في المنظمات بعد عودة المشاركين إلى مركز عملهم. وحينما بدأ المدربون في حركة ديناميكية الجماعات (Group Dynamics) العمل مع نظام أكثر تعقيد من الجماعات لتدريب بدأوا يكتشفون عدم ملائمة هذا التدريب، وهكذا رفضت فكرة الجماعات الغريبه، وتحويل الإهتمام إلى جماعات العمل في المنظمات، وتحويل التركيز مع التفاعل بين الأفراد إلى المنظمات كنظام. لقد تطورت أساليب التدريب المخبري في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من قبل مجموعه من العلماء السلوكيين في " Bethel" في ولاية مين "mene" بالولايات المتحدة الأمريكية وقد بدأ دوجلاس ماك كريجور Kouglas mac (geror) بالتعاون مع ريتشارد بيكارد (Richard besk har) باستخدام أساليب التدريب المخبري في صناعة جنرال ملز (general mellz) وبونيوم كاربايد (Union carbide) عام 1957 وقد قام ماك كريجور وجون باول جونز بإنشاء أول مجموعات إستشارية داخلية في تطوير المنظمي. وفي هذا الأثناء، في أوائل الستينات كان هيربرت شبيرد (Herbert shpard) وروبرت بلاك (Robert blake) قد شرع بسلسلة جهود تطوير منظمات في ثلاث مصافي تابعة لشركة Esso باستخدام التدريب المخبري. وقد شكلت جلسات التدريب الأولى الأسس الذي قام كل من بليك ماوتون (Balak mauton) بتطوير نظام تدريب سمي شبكات الإدارية (Managarial Gride) حيث تم بناء النظام باستخدام التغذية الراجعة من المتدرب على حسب أدوات قياس السلوك الفرد أثناء التدريب.

ويمكن تلخيص الدروس المستفادة من هذه التجارب الثلاثة بالآتي:

1- يتضح من اعمال ماك كريجور، بأن جهود التطوير المنظمي يجب أن تأخذ في الاعتبار صراحة قضية نقل التعلم من تجارب وخبرات المختبر إلى موقع العمل.

2- من تجارب Esso تم إكتشاف أن إلتزام الإدارة هو متطلب هام لنجاح جهود التطوير المنظمي.

3- أن تعقد المنظمات يقتضي أن تنفذ أنشطة تطوير المنظمي على عدة مستويات منها الفرد، وتفاعل الأفراد والجماعات، وتفاعل الجماعات.

**5-1 مراحل التطوير التنظيمي :-**

1- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير.

2- تحديد العلاقة بين خبير التغيير وبين المنظمة.

3- جمع البيانات والمعلومات.

4- التشخيص وتحديد المشكلات.

5- وضع خطة العمل.

حتى تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل كامل وناجح فلا بد من توفر الشروط التالية:-

1- مبدأ التنافسية.

2- المرونة.

3- قابلية التعلم والتدريب.

**6-1 القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي.**

إن المراقب لكبريات الشركات العالمية في مجال الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية في أوائل السبعينات قد يجد صعوبة في تقدير تلك الشركات بعد مرور خمسة عشر عاماً فشركة فليبس على سبيل المثال كان لها ما يزيد على خمسمائة مصنع موزعة على خمسة و أربعين دولة في أوائل السبعينات وكان أسلوبها الذي سارت عليه زمناً طويلاً

هو أن تذوب حتى أطرافها في ثقافة اقتصـاد البلـد المضيـف وان تقـوم بإنتـاج سـلع عديدة للسوق المحلية وسـاعدها في تلـك المنظومـة العريضـة مـن أعمالها التجاريـة، وكانت المؤسسات الوطنية التابعة للشركة تعمل بقدر هائل من الاستقلال الذاتي بـل كانت أكثرها له قدرة خاصة على تطوير المنتج وتنوعـت المنتجـات المصممـة حسـب الاحتياجات المحلية تنوعاً كبيراً وبعد مرور خمسة عشر عاماً أصبحت شركة (فليبـس) تحصل على مواردها من المنتجات الرئيسية عن طريـق مراكـز الإنتـاج الدوليـة عالميـة الحجم ذات الكفاءة العالية وتطور منتجاتها وتقنياتها الجديدة من خلال شـبكة عالميـة للبحث والتطور قامت بخلاف عملية التكامل بين معامل البحـث وإمكانيـات تطويـر المنتج وتدير استراتيجية منتجاتها العامة من خـلال مؤسسـه قويـة ذات أقسـام إنتـاج وتتحمل مسؤولية الربح في أنحاء العالم. (سعاد الطنبولي، 1994).

من خلال هذا المثال نجد أن هناك مجموعة من القواعـد الأساسية الـتي يرتكـز عليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويـل المـدى والمرونـة في المستويات الإدارية وضمن هذا الباب سنقوم بشرح هذه القواعد تفصيليـاً وهـي كمـا يلي ( محمد ياغي ، 1999).

1- المرونة :

أن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئاتها السريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف وبالتالي خلف فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:-

أ- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية علـى أهـداف واضحـة ودقيقـة وطويلـة المدى.

ب- الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.

جـ- وجود قوى عاملة كفؤه ذات تعليم وتدريب عال ولديها الدافعية الأكيـدة في التعليم والتدريب.

2- التنقل بين الوظائف :

من النافع لعملية تنقـل الموظفين وخاصة المديرين بين الوظائف الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.

3- اكتساب مهارات جديدة.

أن أي تعديل أو تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على انه تعديـل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

4- الالتزام بالتكنولوجيا.

إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من اجل تطويره فانه يتوجب التخطيط للأمور التالية:-

أ- الالتزام بوضع الأهداف الطويلة المدى.

ب- الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.

جـ- الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.

د- الالتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة.

5- التعليم والتدريب :

إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فان عملية التطوير الإداري لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية و إنما ترتكز عل بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والأيمان بالطاقات البشرية المدربة جيداً.

وعليه فانه لا يوجد تطوير إداري أو تطوير خدمات بدون استثمار في البحث والتطوير والالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل وهذا يدعونا إلى الحديث عن مراحل هذا التطوير واهم مواصفات التنظيم العابر للحدود تنافسياً (الطنبولي، 1994).

## 7-1 فعّالية التطوير التنظيمي

أن من الأهمية أن تسير المنظمة على خطوات واضحة فتحدد الأهداف التي تبغي تحقيقها من التطوير وهو جمع البيانات والتشخيص ووضع خطة العمل ويوسع الباحثون الخطوات التي تتبعها المنظمات للتطوير فيضع ( فرنش ) ما يسميه نموذج خطة العمل أو خطة العمل الميدانية كما يسميها البعض وتتكون هذه الخطة من سبع خطوات وتستعين فيها المنظمة بخبراء من المجموعة المراد دراستها و إعطاء تغذية عكسية للمعلومات لهذه المجموعة مرة أخرى ثم فحص المعلومات بواسطة المجموعة وتشخيص المشكلات ووضع خطة العمل و أخيرا تنفيذ الخطة وقد تتكون المجموعة ذاتياً أي من داخل المنظمة وتقوم بعملية تجميع الحقائق وتشخيص المشكلات ووضع خطة التطوير بإشراف الإدارة ودون مساعدة الخبير وتصبح المجموعة هنا شبيهه بتلك المجموعات التي تتكون عند استخدام أسلوب تنمية الفريق.

ولا شك أن السير حسب خطة العمل الميداني افضل عند استخدام أسلوب تنمية الفريق وذلك لان الأخير تعتمد على أن يجي المستشار أو الخبير يعطي مجموعة من التوصيات في حين أن خطة العمل الميدانية تعتمد على أن تتوصل المنظمة بنفسها للمشكلات التي تواجهها وذلك بتعاون الفرق المختلفة وبالتالي فان الأسلوب المناسب للتطوير سواء أكان الشبكة الإدارية أو مقابلات المواجهة أو معالجة الصراع لا يقرر مسبقاً أو يخرج من جعبة الخبير و إنما ينبع من الدراسة الاستطلاعية والتشخيص الواقعي للمواقف ويضع (جريدز) نموذجاً الديناميكية التغيير الناجح يوضح فيه المؤثرات أو المحركات التي تدفع الإدارة نحو التطوير واستجابات الإدارة لهذا المؤثرات فتبدأ العملية بضغط الإدارة للتغير سواء من داخل المنظمة أو خارجها فتبدي الإدارة اهتمامها وتتدخل لتصميم برنامج للتطوير فتتوجه الجهود نحو المشكلات التي تعاني منها المنظمة ثم تعين الإدارة الأجزاء أو الأقسام التي توجد فيها المشكلات فيتم التعرف على مشكلات محددة تنظيمية وفنية وبعد ذلك يتم التوصل إلى حلول جديدة بناءة تستوجب أن يكون هناك التزام بتطبيقها ثم تجرب الإدارة هذه الحلول وتفحص

النتائج المترتبة عليها وتقيس فعاليتها وأخيرا تعطي الإدارة حوافز لتشجيع النتائج الجيدة حتى يتم قبول الممارسات الجديدة والاستمرار فيها (الوهاب،1981).

**8-1 أساليب التطوير التنظيمي:**

يستخدم التطوير مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التغيير والتطوير في المنظمات ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي لان كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها.

ولذلك سنتحدث عن الأساليب الشائعة الاستخدام في العديد من المنظمات وهي:-

1- تدريب الحساسية أو التدريب المخبري :

يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل ويعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة.

2- بناء الفريق.

يعتبر من اكثر الأساليب استخداماً في عملية التطوير الحديثة حيث يركز على العمل ضمن مجموعات وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضا إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة.

3- معالجة الصراع.

تتعرض المنظمات في حياتها اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حده الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو الاختلاف بين المجموعات أو بين إدارة و أخرى أو بين بعض العاملين والمنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم هناك أنواع

من الصراع نوع يقوم على التنافس المقبول ونوع يعتبر صراع سلبي مما يضطر بالمنظمة أن تبحث عن حلول لهذا النوع من الصراع ويفضل بالشخص الذي يقوم بحل الصراع أن يكون من خارج المنظمة حتى لا يكون متحيز وان يكون خبره وكفاءة حيث يتم مواجهة الأطراف المتصارعة لتشخيص المشكلة ثم الاجتماع مع كل طرف على حده ثم يعرض في اجتماع مشترك وجهه نظر كل فريق ويحاول وضع حلول للمشكلة.

وقد تم إبلاغ الإدارة العليا أولا بالنتائج الرئيسية ثم المستويات الأدنى في المنظمة وتم إجراء جلسات التغذية الراجعة في جماعات العمل حيث ناقض المشرف ومرؤ وسوه المباشرون المعلومات معا.أما الاستنتاجات الرئيسية فهي:

1- أن المناقشة الجماعية المكثفة ( من قبل الجماعة) للاستفادة من استبيانات العاملين يمكن أن تكون أداة فاعلة في إحداث تغيير إيجابي في المنظمة.

2- اعتمدت الفعالية جزئياً على حقيقة أن الإجراء / الأسلوب ركز على نظام العلاقات الإنسانية ككل وانه غني بالإدارة والموظفين في إطار عملهم ومشاكلهم وعلاقاتهم العملية.

## 1-9 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي.

أن جهود التطوير المنظمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها أما بالنسبة لاستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مجموعة مبادئ واقتراحات وقيم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة.

أ. فيما يتعلق بالفرد.

1- أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذي تحديات.

2- عدم استغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم و الإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.

ب. فيما يتعلق بالجماعات.

1- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.

2- الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.

3- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية احتياجات الأفراد والمنظمة.

ج. فيما يتعلق بالمنظمة.

1- أن أي تغير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.

2- تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر و اتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها وغالباً ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم و اتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضى في العمل.

3- البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء.

4- في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد اقل مما هو مرغوب وضروري.

5- قد تكون استراتيجية رابح - خاسر ( في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابح - خاسر ضارة بالمنظمة.

6- كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.

7- حينما ينظر إلى المشاعر على انها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف والتعاون.

8- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.

## 1-10 إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.

لا جدال في أن التطور التنظيمي كعلم سلوكي وكإبداع أنساني يستخدم لإغراض التغيير المخطط وقد احتل مكانا مميزاً بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ويكفي لتأكيد هذه المقولة أن اكثر المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم بل استخدموا التطوير التنظيمي في أعمالهم كمستشارين إداريين وقد كان من ضمن هؤلاء على سبيل المثال لا الحصر دوقلاس ماكريجر ورنسيس ليكرت وكرس ارجريس وبليك وموتون ووارين بنيس.

أن مدى الاهتمام الذي قوبل به التطوير التنظيمي ومدى الانتشار الذي حققه يقود بالضرورة إلى سؤال مشروع أساسي آلا وهو إلى أي مدى يلبي التطوير التنظيمي كمنهاج سلوكي وكمدخل لحل المشكلات حاجات المفكرين والممارسين في مختلف ميادين ومجالات الإدارة أم هل التطور التنظيمي مجرد ابتكار جديد ولكل جديد رونق تناوله العلماء كي لا يفوتهم شرف المشاركة والإدلاء بدلوهم في أحد الإبداعات الحديثة وبالتالي فانه سرعان ما يزول بهرجة ويضمر أواره فيوضع في متحف العلوم الإدارية مع كثير من النظريات الإدارية التي سبقته.

للإجابة على هذا التساؤل لا بد من الوقوف على ميزات وإيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي وكذلك النظر إلى خصوصيته التي قد ترشحه وتزكيه لتلبية حاجات ومتطلبات الدول النامية والمساعدة في تجاوز ما يواجهها من قضايا ملحة في مجال التنمية الإدارية (مرغني،المنظمة العربية،ص45).

### 1-10-1 إيجابيات التطوير التنظيمي.

1- لقد انبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها.وبالتالي فان التطور التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استفاد منها و احتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

2- أن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري إذا لا جدل في أن معتقدات الفرد وقيمة وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزاء من ثقافة المنظمة المعينة يتأثر بها ويؤثر فيها مما يجعل تأثير أية مجهودات لإدخال التغيير في المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيراً إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة هذا ولا يقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب. بل إنما يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغيرها، وهنا يمكن النجاح الحقيقي، والإضافة التي حققها حركة التطوير التنظيمي، إلا وهي استيعاب، من ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلاً من الخضوع والخنوع لها، كما هوا لحال تقليدها وهكذا تتميز حركة التطوير التنظيمي عما سبقها من مجهودات، في إتجاة إدخال التغيير.

3- انطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هنالك دليل تاريخي، بان أحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدة. وهذا الوضع يمثل تأكيد لدور الثقافة في تحديد السلوك، وبالتالي شاهدا على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي، التي اتخذت من التعامل مع الفرق أساساً لأعمالها.

4- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهاج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي، كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد، تهديداً لوجودها ومساس بمصالحها، لحساب مجموعات أخرى، إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة، إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع، في تكامل يتعرف بالصالح العام، أو تناغم ينظم الوصول إلى تحقيقه، بحشد وتوظيف وتنسيق الموارد والإمكانات، وتحقيق الاستقرار، وإدارة وتوجيه التغيير (فرنش وبيل،التطوير التنظيمي).

**1-10-2 سلبيات التطوير التنظيمي :**

1- التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم أذا لم يتم التحيز على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية وما يؤدي إليه التفاعل بينها من تأثير على مسار المنظمة وأدائها ولهذا فان على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي أن يولوا اهتماما اكبر ويمدوا بالتالي جسور الاتصال بالمتخصصين في مجالات الإدارة العلمية وشؤون الإفراد وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية الخ وذلك حتى ياتي تدخلهم أكثر شمولا وابعد تأثيرا على المنظمة.

2- يتمثل التحرز الثاني بالنسبة لحركة التطوير التنظيمي في ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الاداره على الحركة مما يؤدي الى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي مما يضر بالتالي بمصداقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات كوسيلة فاعله لإحداث التغيير.

3- رغم الطبيعة التكاملية للتطوير التنظيمي وحقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الاداريه السلوكية المتعارف الا ان هناك خطر حقيقيا في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المنظمات التقليدية ذلك إن مثل هذا الوضع رهين بإيجاد نوع من التناقض بين ماتدعوله حركة التطوير التنظيمي من تجديد وتغيير في المفاهيم الاساسيه وأسلوب إدخال التغيير وبين ما تمثله القيم والأعراف التقليدية. ولهذا فلابد من تبني نظام جديد للقيم يتمشى وينسجم مع توجهات وأساليب حركة التطور التنظيمي.

4- تقتصر إستراتيجية التطور التنظيمي حاليا على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليله ومحدودة وبالتالي فان التطوير التنظيمي لم يتناول ولم يتعامل مع مفهوم النفوذ والقوه في التنظيم ذلك أن منطلقات التطوير التنظيمي ظلت تركز على أهمية توفير مناخ من الثقة والتآلف فوسائل وأساليب لكفالة فعالية التنظيم مهملة بالتالي أهمية

الصراع والسلطة والقوة والمنافسة، وتأثيرها على سلامة مسار المنظمة، مما يحتم إعادة النظر في نموذج التطوير التنظيمي ليصبح اكثر شمولا.

5- يؤخذ على التطوير التنظيمي أيضا، انه بطبيعته وأساليبه التي يستخدمها ، قد يأخذ مدى طويلا قبل إن تظهر نتائجه، أو تثمر الجهودات التي بذلها القائمون به، كما انه قد يكلف كثيرا من حيث التصرفات و الاحتياجات المادية ، مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه كأسلوب لحل المشكلات تضيق به لبطئه و لتكلفته العالية، فتبحث بالتالي عن وسائل وأساليب أخرى تعتقد أنها أسرع عائدا و اقل تكلفة.

6- من المحاذير التي يعتقد انه من الضروري التنبيه إليها ، هو مما قد تقود إليه التغيرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي ، من تناقض بين ثقافة و أعراف المنظمة المكتسبة حديثا ، وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة و الخارجية. أن مثل هذا الوضع إذا لم يعالج ويحتوى ، فأنه قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ، ويقلل فرصها في انجاز أهدافها الأساسية ، ويقلل بالتالي أو يلغي نهائيا أي جدوى أو معنى للتطوير التنظيمي.

# 1-11 مراجع الفصل الاول

1- الأعرج عاصم. المفهوم النسبي للتطوير الإداري ، مجلة العلوم الإدارية ، القاهرة ، العدد الأول ، يونيو 1978

2- الأعرج عاصم. المفهوم النسبي للتطوير الإداري ، مجلة العلوم الإدارية ، القاهرة ، العدد الثاني ، ديسمبر 1978.

3- الناصر سامح / ديوان الخدمة المدنية في ثلاثة عقود بين الماضي و الحاضر / ديوان الخدمة المدنية / عمان1991/

4- الخضرة بشير و الفاعوري رفعت / اتجاهات مديري الإدارة الوسطى الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري / جامعة اليرموك / اربد/ 1994/ صفحة 80-113

5- دره عبد الباري، مهمة الحل الإستشاري في التطوير التنظيمي، عمان 1995.

6- سماره أحمد،، تقييم التطور الإداري في الإدارة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1994

7- الشافعي ن أحمد، 1999، إدارة الجودة الشامة، الإداري، العدد 76.

8- العواملة نائل / قياس العوامل المؤثرة في كفاية المدربين في مؤسسات التدريب المستقلة في الأردن / دراسات / مجلد18/ عدد2/ 1991

9- عاشور أحمد، 1997، آفات جديدة في التنمية البشرية، المنظمة العربيه للتنمية البشرية

10- الغمري إبراهيم ، مدخل لتحسين الأداء المستمر ،1992،ص35.

11- طعامنة محمد / اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن / أبحاث اليرموك / مجلد10/ عدد 3/ 1994/

12- الطنبولي سعاد ترجمة، 1994، الإداره عبر الجدود، للجمعية المصرية للنشر، القاهرة.

13- الطيب أبشر حسن، 1985 دور مؤسسات التنمية الإدارية العربيـة في تطويـر الإدارة المنظمة العربيـه للعلـوم الإداريـة، مؤتمـر الطاولـة المسـتديره، المعـهد الـدولي للعلـوم الإدارية، تونس.

14- قريوتي، محمد 2000، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشـر والتوزيع.

15- مرغني عبد العال حمور ، المنظمة العربية 1987

16- ميخائيل جمعيان. التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية ، ص21-23

17- اللوزي موسى، 1999، التطويـر التنظيمـي أساسـيات ومفـاهيم حديثـة، دار وائـل للنشر، عمان.

18- الوهاب علي، التدريب والتطوير، 1981

19- Fred W. Riggs , The Ecology of Public Administration ,Asia pub , House , Bombay ,1961

20- James D.mooney, the principles of Organization , Revised Editon. Harper and Brothers , New Y ORK . 1939 AND LUTHER Gand l. Urwick ( eds ) , papers on the Science of Administration. of public Administration , new york , 1973

21- Geral E. Caiden , Admin istrative Reform , Allan Lane , The Pouguin Press , Chicago 1970,

22- International seminar on Major Administrative Reforms in Developing nations, U.N. Volume I.Oct./Nov.1971 1st /TAO/M/62/

23- Lucion W. Pye (ed) . Communications and Political Development , Princetion,N.J.Princetion University Press,1063:

24- Hahn Been Lee, The ROLE Leadership in Adrinistrativw Reform. U. N Interregional Seminar Major Administration Reform in Developing Nation , ESA /PA / Mastion 1/2.

# الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي

# الفصل الثاني

# التغيير التنظيمي

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من :

1- مفهوم التغيير التنظيمي.

2- التعرف على مبررات التغيير والتطوير.

3- التعرف على اهداف ومجالات التغيير.

4- التعرف على أساليب التغيير التنظيمي.

5- القوى الاساسية للتغيير والتطوير.

6- التعرف على مراحل التغيير.

7- مفهوم المدخل التنظيمي للتغيير.

8- البعد الاستراتيجي للتغيير.

9- التعرف رياح التغيير في المنظمات العربية.

10- التعرف على استراتيجيات التغيير.

11- التعرف على التغير في شكل المنظمـات واشكالية التطوير.

**تمهيد**

يؤكد الباحثون وخبراء التطوير التنظيمي على ان هـذا الحقـل مسـتقبلا مشـرقا لان اسسه وخصائصه ووسائله قد تطورت بشكل كبير في الوقت الحـاضر بالاعتمـاد على التجارب التي مر بها خلال العقود الخمس الاخيرة. فنموذج البحـث التجريـبي، والمدخل النظمي في فهم حركية المنظمة، وكذلك استراتيجيات التغيير التي تركز علـى ثقافة فرق العمل والمنظمة، وادارة الجودة الشاملة، والتعلـم التنظيمـي، ونظـم العمـل عالية الاداء، كلها تدفع بهذا الاتجاه. كما ان ابتكار المنظمـات الافتراضيـة الاخـذة في الانتشار المتصاعد ستعضم من اهمية هذا الحقل وتجعله اكثر قـوة وملائمـة للتعـامل مع المنظمات لاسيما وان المرتكز الاســاس لكليـهما هـو التغير والتكيـف المتواصـل (Greiner and Cummings ,2004).اذ ان الشيء الثابت في هذه المنظمـات هـو التغيـير الذي يشكل في الوقت نفسه المادة الاساسية لكل مجالات التطوير التنظيمي.

أضـف الى ذلـك إن استخدام التخطيـط التنظيمـي في عمليـة تطويـر مختلـف المواضيع الاستراتيجية هو الاخـر مؤشـر علـى حقيقـة ان هـذا الحقـل اصبـح اليـوم موضع اهتمام الادارة باعتباره مجالاً جيـداً واساسـيا في تطويـر المنظمـات.الا ان هـذا التوجه المتفاءل لايمكن ان يتحقق مالم تستوعب المجالات الجديدة التي يتوجب الاهتمام بها في هذا الحقل.

والتغيير شيء يحدث في حياتنا اليومية، و يتجلى من حولنا في صور عديـدة كتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير أنماط الاستهلاك، تقـدم التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المنظمة. و باعتبار منظمة الأعمال عنصـر مـهم في الحياة الاقتصادية ونظام مفتوح يعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفـاعل مـع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها. فالتغيير ظاهرة طبيعيـة تقتضي تحـول تلـك المنظمـات مـن وضـع قـائم إلى وضـع آخـر مسـتهدف قـد يضمـن لهـا البقـاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

والتغيير هو أحد المعطيات الدائمة في العمل الإداري لأي منظمة كانت، بإعتبار أن التغيرات العالمية والمحلية، الداخلية والخارجية تؤثر على عمل تلك المنظمات. لهـذا

فمن الخطأ طرح السؤال التالي: هل يجب أن تتغيّر أولا؟ بل السؤال الذي يجب طرحه هو ما هي التحديات وسرعة وأهمية التغيير الذي يجب على المنظمة أن تتعامل معه ؟ من هنا فإن عملية فهم واستيعاب التغيير وإدارته تعتبر أحد أهم أدوار القادة في المنظمة المعاصرة.

## 2-1 تعريف التغيير

### الفرع الأول: التعريف اللغوي

"التغيير" في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عزوجل" **ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم**"، قال ثعلب : حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكينونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الانسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات التفكير)، وكما قال عزمن قائل﴿ لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ﴾.

### الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه..

فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.

أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصرمن عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".

في حين عرف نائل عبد الحفيظ العواملة التغيير بأنه "انتقال كمي او نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".

وعرف هيج التغيير بأنه "تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة".

وعرف حنا نصر الله وآخرون التغيير بأنه "الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى".

في حين عرف عمر وصفي عقيلي التغيير بأنه "نشاط يهدف أساسا إلى احداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أوالبشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث".

وعرف **Bennis** التغيير بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملاءمة للتطور

التكنولوجي الحديث وتحديات السوق؛ بينما عرف خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود التغير بأنه: حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالـة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة".

بينما عرفه موسى اللوزي بـ: إحداث تعديلات في أهـداف وسياسـات الادارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها".

أما فاروق السيد فقد عرف التغيير بأنه "التحول مـن نقطـة التـوازن الحاليـة إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي عرف التغيير بأنه: "هو في الواقع خطة ايجابيـة لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكـثر فعاليـة ونجاحا وملاءمة لتغيـرات البيئـة والحيـاة المتغيـرة دائمـا، لأن منظمـة العمـل أو الجـهاز الاداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الاجباري وغير المرغوب".

تعليقا على ما سبق، يمكن للباحث أن يستخلص من التعاريف المذكـورة أعـلاه ما يلي:

1- هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم مـن يعرفـه مـن ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يعرفه مـن ناحيـة الهـدف، ومنـهم مـن يحـاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لاحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بـابراز سمة أو خاصية من خصائصه.

2- هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بـين مفـهومي "التغير" و "التغيـير"، اذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول، وقد سبق و أشرنا إلى ان التغييرهو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، بينما "التغير" هوعمليـة تحول في تلك الظاهرة أو ذاك الموضوع.

3- هناك أيضا خلط كبير مـن طـرف الكتـاب بـين مفـهومي التغيـير والتطويـر اذ أن بعضـم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي، مهارات العمل، المجال البشـري مـع

أن مجالات التغيير لا يمكن حصرها، و بالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والأفراد.

4- هناك أيضا تداخل كبير لدى بعض الكتاب بين مفهومي التغيير والتنمية الادارية اذ أنهم حصروا مجالات التغيير في أهداف وسياسات الإدارة، الجهاز الإداري وهي مجالات تهتم بها التنمية الادارية أو التطوير الاداري.

من خلال دراسة لتلك التعاريف نقوم بتعريف التغيير كما يلي:

التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك باحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل افضل

## 2-2 خصائص التغيير

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص من أهمها نذكر:

(أ)- **التغيير أمر حتمي**: يقول علماء الاجتماع: «ان الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه». ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء،و الدنيا إلى فناء، كما قال الرحمان في عروس القرآن﴿ كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ ﴿٢٦﴾ وَيَبْقَىٰ وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ ﴿٢٧﴾ فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿٢٨﴾ ﴾ سورة الرحمن

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية...الخ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغير"، وهذا التغير أصبح كالمد العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات

حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

(ب)-**التغيير حركة تفاؤلية:** أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول اليه مستقبلا، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

(ج)- **التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة خالدة تقول أن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسريانه منظما كجريان الماء، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومية والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، اذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهائية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولان احداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

(د)- **التغيير عملية شاملة:** ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (بكامله)، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الادارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمية

للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فان أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي ، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة، وهذا ما يمكن أن نمثله ببالون مملوء بالهواء (البالون يمثل المنظمة)، عندما نضغط عليه (الضغط يمثل هنا التغيير)، نلاحظ أن البالون بكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما تحدث الضغوطات الناتجة عن الضغطة الأولى، ونستنتج أن هذا التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون و أحدث فيها تغييرات مختلفة (طبقا لنظرية النظم)، فكل المنظمة تميل إلى التأثير بأي تغير يحدث في أي جزء منها.

## 3-2 أدوات التغيير.

الفرع الأول: أدوات التغيير.

تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر:

1- التغيير بأسلوب لواءات الست: حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة الستة التالية:

1- WHAT ؟ ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟

2- WHY ؟ لماذا سيتغير؟ أو ما هي مبررات وأسبابا التغيير؟

3- WHO ؟ من الذي سيقوم بالتغيير؟ أهو فرد أم جماعة؟

4- WHOM ؟ من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟

5- WHERE ؟ أين ستبدأ العملية التغييرية؟

6- WHEN ؟ متى ستبدأ العملية التغييرية؟

2- ثقافة المنظمة: هي ذلك المزيج الذي يشمل القيم، المعتقدات الرموز والشعارات نماذج الإدارة والقيادة الطقوس والأساطير والحكايات والعادات السائدة و الموجودة داخل المنظمة، وحسب كل من PEDERSON AND SCRENSEN فإن من أهم وظائف الثقافة أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراجعه المختلفة واستيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتمييز، بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحايل أكثر.

إنّ التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظم. والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحرر الفكر، ولابد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المنظمات التي يعمل بها كمدير أو منظم.

3- التغيير بأسلوب ماكنزي 7S: حيث اعتمد في التغيير على سبعة محاور أساسية كلها تبدأ بالحرف S:

1- الإستراتيجية STRATEGY .

2- الهيكل STRUCTURE.

3- النظم SYSTEMS.

4- نمط/ أسلوب القيادة. STYLE OF LEADERSHIP.

5- المهارات SKILLS.

6- العاملين STAFF.

7- القيم المشتركة SHARED VALUES.

### 2-3-1 الفرق بين التغير والتطوير

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى الا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير المنظمي و التطوير التنظيمي، وابرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة بكليتها Organisation-Wide أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان : النوع الأول هو التغيير المخطط Planne Change أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، وفي حين أن التغيير يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية:

- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.
- تغيير المهام أي المجال الوظيفي.
- تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد في إحداث التغيير المخطط على توظيف تقنيات علم السلوكEmploying Behavioral Science Techonology مثل: تقنيات تشكيل السلوك، الاجتماعات المشتركة للجماعات Inter-Group Meeting، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحساسية...وغيرها من التقنيات المستقاة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم والثقة في النفس، المبادئ، الابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية،

بالمقابل نجد أن التغيير يرتكز على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى كثيرة ومختلفة، نوعية وكمية، من أمثلتها نذكر( ابو بكر. 2002)

- الأساليب المالية والمحاسبية
- الأساليب التقنية والإحصائية مثل: تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة علاوة على أنه يعتمد على الأساليب السلوكية أيضا، هكذا نخلص إلى نتيجة مفادها ضرورة عدم الخلط بين مفهومي التغيير والتطوير خاصة في سلوكياتنا الإدارية، حيث كما يلاحظ أن كثيرا من المدراء أو الوزراء أو المسؤولين يقومون بإحداث تغييرات كيفما اتفق في منظماتهم وبالذات في المراحل الأولى من تسلمهم مقاليد إدارة هذه المنظمات تحت عنوان التطوير والتنمية وهي في حقيقة الأمر خلاف ذلك ولا تقدم نتائجها أي ايجابيات فعلية على سير العمل، بل قد تكون لها سلبيات أي تبعات لا تحمد عقباها، وكما نلاحظ فان مفهوم التغيير أشمل مجالا وأدواتا من مفهوم التطوير لذا حين نعالج التغيير المخطط الهادف إلى التطوير فان التفضيل أن نستخدم مصطلح التغيير لا تصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب المنظمة دون أن يحصرها في مجال واحد، أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التي درجت استراتجيات التطوير التنظيمي التركيز عليها.

2-3-2 لماذا إدارة التغيير؟

كما سبق وذكرنا فإن إدارة التغيير ليست غاية في حد ذاتها وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغير المستمر واللاإستقرار وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، ومن بين العوامل التي تستدعي إدارة التغيير ما يأتي:

- عولمة الأسواق (الاندماج والتحالفات) وتطور التكنولوجيا (التقدم العلمي والثورة التكنولوجية الرهيبة)
- تطور التشريعات

- تزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال
- التطلب والوعي الشديدين لدى الزبائن
- الترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكاليف

اما مبررات التغيير والتطوير

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل:

1- انخفاض الأرباح.
2- وجود انفصال بين العاملين والإدارة.
3- عدم القدرة على المنافسة.
4- كثرة غياب العاملين.
5- زيادة معدلات الشكاوي.
6- أسباب بيئية خارجية.

ولقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة و معقدة أدت لظهور مظاهر جديدة في المحيط الذي تعمل فيه المنظمات، حيث أن تلك التحولات شملت جوانب اقتصادية، واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وتعليمية وقانونية و من أهم تلك المظاهر:

1- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى العالية المتفوقة.
2- التحول من الإقتصاد المحلي إلى العالمي
3- التحول من القطاع العام إلى الخاص، ومن النظم المركزية إلى اللامركزية
4- قيام الإتفاقات العالمية والتكتلات لتأكيد الجودة وكسب المزيد من الأسواق.
5- التحول من التخطيط الذاتي المحدود إلى التخطيط الإستراتيجي
6- الإنطلاق إلى آفاق الإبتكار والتطوير
7- زيادة المنافسة العالمية والضغوطات الخارجية.

ولا تنفصل تلك التحديات عن تحديات من نوع آخر تمثل إمتداد المتغيرات عالمية تتمثل في إنطلاق الإقتصاد العالمي إلى آفاق جديدة من استراتيجيات السوق

الحرة وظهور أنماط استهلاكية جديدة في ظل زيـادة المنافسة العالمية وإنتشار السلع الترفيهية والخدمات على المستويين المحلي والعالمي. وللتعامل مع هذه المتغيرات يتطلب من المنظمة إتباع إستراتيجية مخططة تواجه من خلالها تلك التحديات في محاولة لأقلمة المحيط الداخلي للمنظمة مع المحيط الخارجي، ومن العمليات التي يجب أن يقوم بها قادة المنظمة:

1- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والإعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.

2- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو إستثمارها إيجابيا.

3- التعايش مع المتغيرات وإستيعابها.

4- التحول للإتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.

## 2-4 عناصر إدارة التغيير

من المعروف أن إدارة التغيير تنقسم إلى كل من: إدارة التغيير الاستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي، فالأولى تتعلق برسالة المنظمة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات بين الموظفين.

1 - التغيير الاستراتيجي: يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

2 - **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

كما نميز بين التغيير المخطط الذي يكون من خلال رؤية واضحة للمنظمة والتخطيط الطارئ الذي يحدث بصفة عفوية وتلقائية، وبين التغيير الشامل الذي يضم كل جوانب المنظمة والتغيير الجزئي الذي يتضمن إحداث تغييرات جزئية[1].

وتنقسم مؤشرات التغيير إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية، فالداخلية هي المؤشرات المنبثقة من نشاط البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال والناجمة عن ممارسة الوظائف الإدارية ووظائف المشروع. أما المؤشرات الخارجية فتتعلق بعناصر البيئة الخارجية المباشرة أو غير المباشرة للمنظمة وأثرها على نشاطات هذه الأخيرة باعتبارها نظام اجتماعي يعتمد في عناصر إنتاجه وتصريفها على البيئة المحيطة به وما لهذه البيئة من دور فعال في نشاطات المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصادر مؤشرات التغيير تتمثل في:

أ- نتائج عمليات الرقابة على الإنتاج أو الخدمة المقدمة

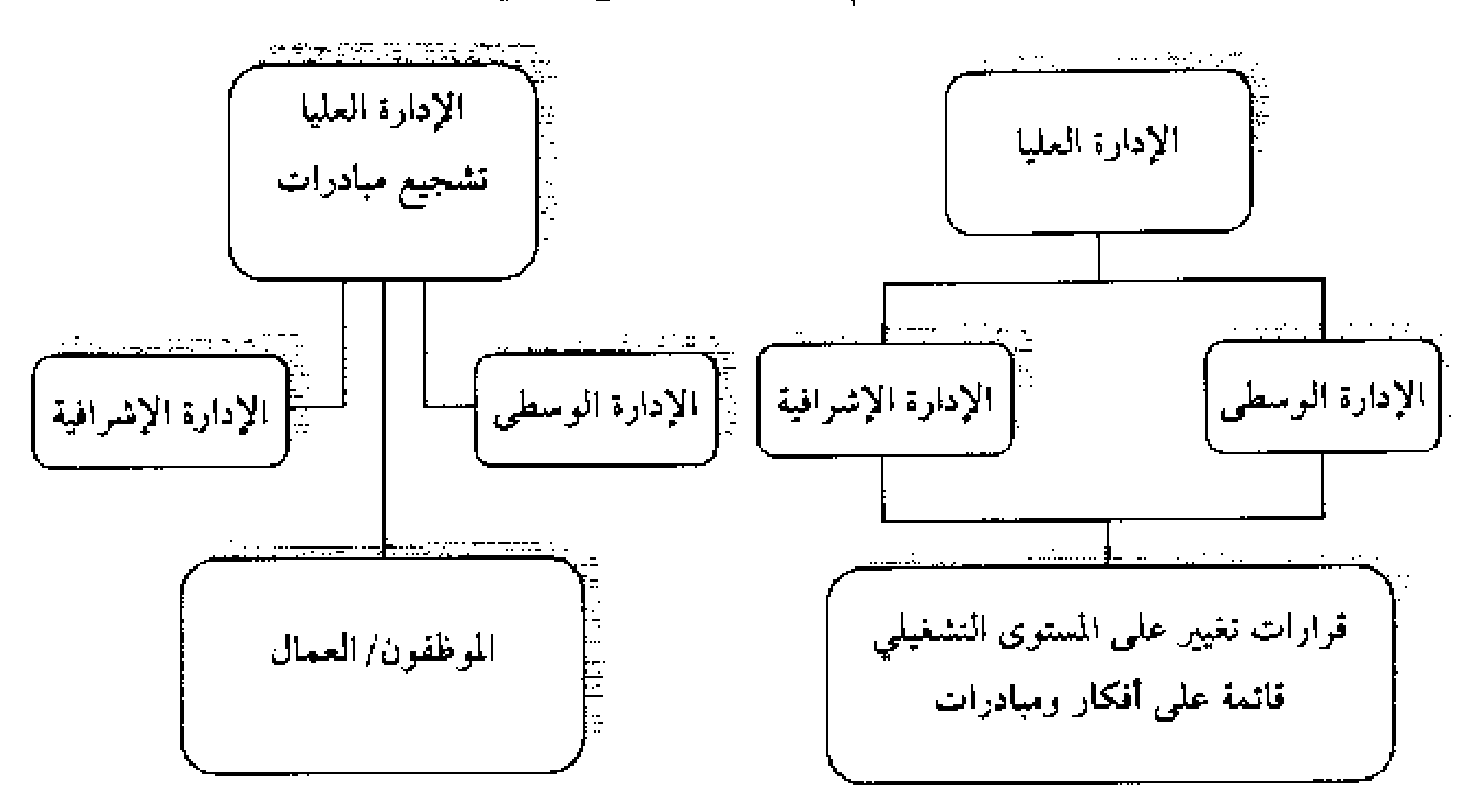
ب- حسابات الأرباح والخسائر

جـ- ملاحظات واقتراحات قسم العلاقات العامة

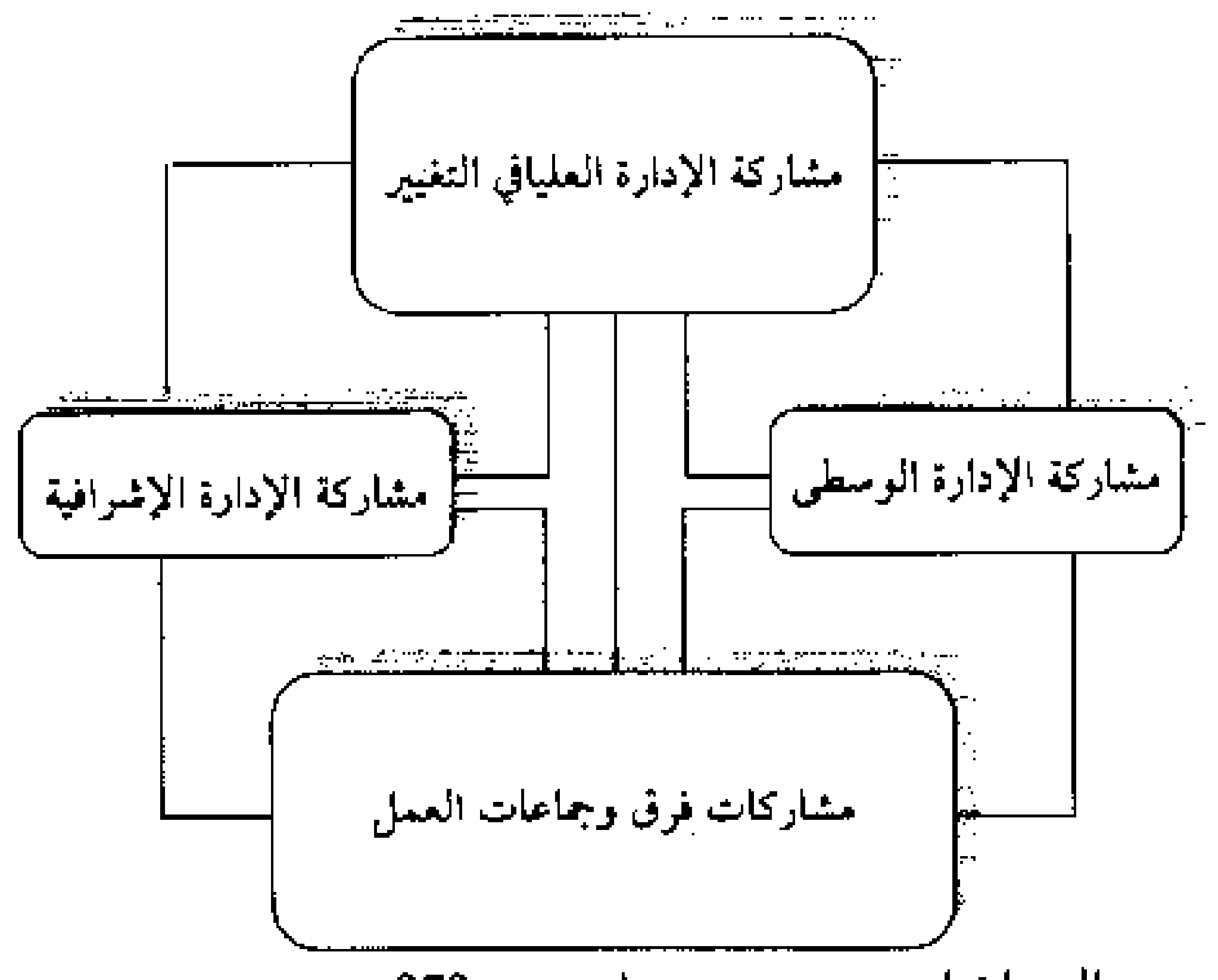
د- أبحاث وتقارير قسم الدراسات والمعلومات

ويمكن أن يكون التغيير على مستوى المنظمة تغيرا في العلاقات الشخصية، في نمط العمل الفردي أو تغيرا على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم. كما أنه يمكن إحداث التغيير من خلال أكثر من مدخل. بصفة عامة يمكن للمنظمة أن تتبنى أحد هذه المداخل الثلاثة، التغيير من القاعدة إلى القمة، التغيير من القمة إلى القاعدة، وأخيرا المدخل المتكامل كما يظهر في الشكل (2-1):

الشكل رقم (2- 1 )مداخل التغيير




المدخل المتكامل




المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص372.

وللتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة تتمثل في:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل هذه الأهمية في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

3- تنمية الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

ويتصف التغيير الإيجابي بالسمات التالية:

1- أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.

2- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.

3- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.

4- أن يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً.

5- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.

6- رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة بإزالة النواقص والسلبيات القديمة التي قام التغيير عليها.

7- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.

8- يكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

## 2-5 أسس التغيير

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها:

1- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.

2- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين، فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.

3- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.

4- التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها.

5- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى المقاومة.

6- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده في الكشف عن الأسباب الكامنة

للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص ومشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.

7- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناتجة عن التغيير.

8- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

9- الاهتمام بجانب المعلومات؛ حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا، وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

وبصورة عامة، فإن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة.

## 2-6 أنواع التغيير

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسين من أنواع التغيير هما:

1- **التغيير المخطط**: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

**2- التغيير غير المخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

## 2-7 دوافع وأسباب التغيير التنظيمي

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب ناجمة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية: كالمتغيرات السياسية، الاقتصادية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية، المتغيرات التكنولوجية حيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال(TIC) من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة وهو: الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وهي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته فهو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي، البيئة التنافسية، التغير في العمالة، الهيكل التنظيمي....، ويشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل المالي، الثقافة التنظيمية، القوى العاملة، المعارف الموجودة......

يحدث التغيير نتيجة إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية.

**1- الأسباب الداخلية:**

يكون تأثير الأسباب الداخلية اقل حدة من الأسباب الخارجية و تتمثل فيما يلي:

**أ- وعي إدراك المديرون للتغيير:** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتوج جديد.

ب- **زيادة طموحات و حاجات العمال:** عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال. و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

جـ- **نمو المنظمة و تطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، و إستراتيجياتها و أساليبها بغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

2- الأسباب الخارجية:

و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية و يمكن إدراجها في النقاط التالية.

أ- **التطور التكنولوجي** : إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير و ذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية و زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية.

ب- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الاستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة و بقائها بالأسواق. خاصة إذا اعتمدت على تغيير و تطوير مجال أنشطتها و إحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين و تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المتنامية.

جـ- إزدياد حدة المنافسة: و هي احد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار و إنما اصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة و استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتوج جديد و هذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها و فعاليتها و هذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية و الكهربائية و الذي كان مقتصرا في الماضي على عدد محدد من الدول، و لكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا، و في هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل

هذه الصناعات. كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي و صناعة الحواسيب الشخصية و صناعات السيارات.

## 2-8 أهداف ومجالات التغيير التنظيمي

تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة، مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- التخلي:

يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة.

2-التبني:

عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات و المستجدات الجديدة.

3- التطور والتنمية:

تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية إستراتيجيتها و أساليبها و توسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار.

4- التحسين:

من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية و أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

**مجالات التغيير التنظيمي:** يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

1- **التغيير على مستوى الإستراتيجيات:** مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجياتها و ذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

2- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** توزع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، و قد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة و الذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية و ذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

3- **التغيير على مستوى أنماط القيادة:** لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و أدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. ويوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي. وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير و في هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي و ذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة عملية التغيير التنظيمي و قد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية و هي:

- مداخل السلطة الفردية.
- مداخل المشاركة.
- مداخل التفويض.

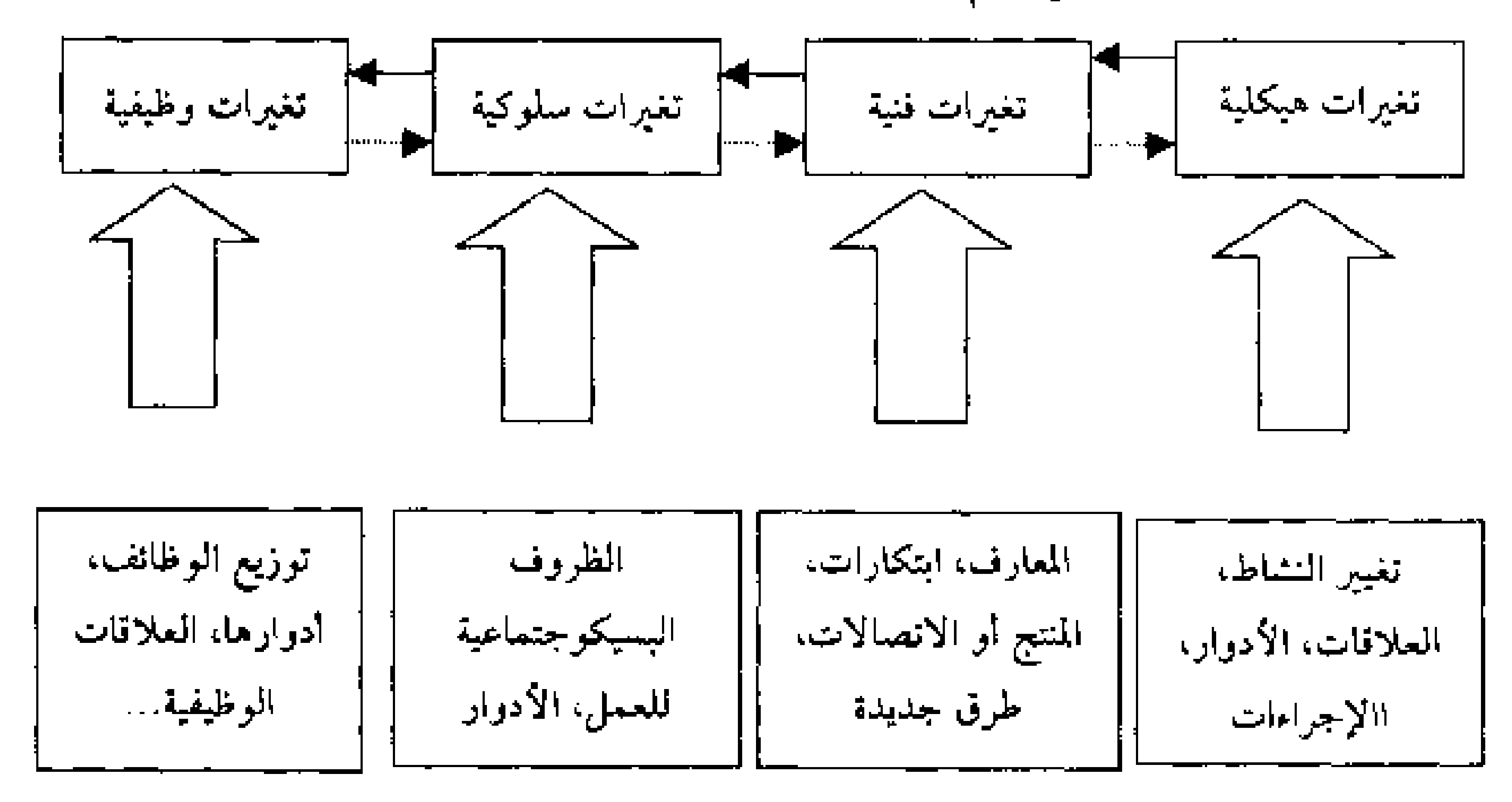
وتوصل إلى أن هنالك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة، ويعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما

نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها و الاثنين الباقيتين أستخدم مدخل تفويض السلطة.

ومن خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

4- التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم و الاعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات، و بالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.أساسا في مجال التغيير و كيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير

**شكل رقم (2-2): المجالات الأساسية للتغيير**




المصدر: بروش زين الدين، قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 54.

ويصنف HAROLD LEAVITT مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي، المخطط على ثلاثة مداخل و هي:

1-إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : و قد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم و الإدارة و كان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد و إيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال و تحديد السلطات و المسؤوليات و بالتالي تحديد نطاق الإشراف.

أ- مداخل التغيير التقني: و قد ركزت هذه الإستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات و بحوث العمليات.

ب- مداخل تغيير الأفراد: و يتم ذلك من خلال تغيير و تعديل سلوك الأفراد. لكن LEAVITT ينظر إلى المنظمة على أنها نظام و بالتالي فأي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

2- إستراتيجيات العقلانية و إعادة التعلم و الإكراه يمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي:

أ- مداخل التغيير العقلانية والتجريبية: ما دام الفرد عقلاني و راشد، فإذا تم تبرير التغيير بعقلانية و بأنه سوف يستفيد من التغيير فهو سيتبنى التغيير المقترح ومن بين هذه المناهج: البحث، نشر المعرفة، اختيار العاملين و تحليل النظم.

ب- إستراتيجيات القيم و إعادة التعلم: تركز هذه المناهج على التعليم من خلال الخبرة و التجربة، و إعادة تعلم الفرد و الإنتاج، و الثقة بين الأفراد. و أن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه و معاييره تجاه الممارسات القديمة، مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

ج- إستراتيجيات القوة :حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات و الترتيبات السياسية و الإقتصادية في ممارسة التأثير، و هناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب و الخجل.

3- إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير: و حسب هذه الإستراتيجيات يمكن إيجاد ما يلي:

أ- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد : يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار القانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب- إستراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة و ذلك بالمشاركة و حل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

**2-9 مراحل إدارة التغيير**

تناول الكثير من الباحثين و المفكرين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير و مراحل و خطوات عمليات التغيير التنظيمي، و قدموا عدة نماذج و لعل من أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج **Kurt Lewin** لإدارة التغيير: حيث يقترح Kurt Lewin أن التغيير المخطط و الواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل و هي:

أ-<u>إذابة أو إزالة الجليد</u>: و تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة و إلغاء القيم و العادات و السلوكيات الحالية للأفراد و تحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد. مما يجعله غير مقاوم للتغيير، و هذا يعني إيجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير و تعلم اتجاهات و سلوكات و مهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات و المعارف الحالية.

أ-التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب و أفكارا و مهارات و معارف جديدة و يسلك الفرد سلوكا جديدا و هذا يعني تعديل و تغيير فعلي في الواجبات أو الأداء و التقنيات أو الهيكل التنظيمي و يحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.

ب- إعادة التجميد: يتم دمج القيم و السلوكات و المهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره. و الشكل التالي يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير.

الشكل ( 2- 3 ) مراحل إدارة التغيير

| المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة |
| --- | --- | --- |
| 4- إذابة الجليد | 5- التغيير | 6- إعادة التجميد |
| 7- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير | 9- تغيير في واجبات وأداء الأفراد | 12- تعزيز النتائج |
| 8- تخفيض المقاومة للتغيير | 10- تغيير البناء التنظيمي | 13- تقييم نتائج التغيير |
| | 11- تغيير التقنيات | 14- إجراء تعديلات بناءة |

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها. فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة. وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً. وهذا ما يجعلنا نحتم دراسة التنظيم كل فترة. و تحليله كل 3- 5 سنوات. والجدول التالي يوضح العوامل التي تؤدي للتغيير التنظيمي.

وعلى ذلك يمكن تلخيص القوى التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتغييرو التطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع. بل في العالم. ومن هذه القوى:

أ) القوى الخارجية للتغيير:

تتأثر المنظمة بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في مكونات بيئتها خاصة منها البيئة الخارجية، فهذه الأخيرة بالنسبة للمنظمة هي مجموع العناصر التي لا يمكن أن تسيطر عليها ويمكن توضيح هذه العوامل التي تؤدي لفرض التغيير في ما يلي:

الجدول رقم (2-1) : العوامل الخارجية التي تؤدي لفرض التغيير

| المصدر | العوامل |
|---|---|
| البيئة الفنية | - إنفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل |
| | - التطوير في عمليات الإنتاج |
| | - الإنفجار في المعلومات والإتصالات. |
| البيئة الإجتماعية | - تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل |
| | - تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية |
| | - النمو السكاني |
| البيئة الإقتصادية | - السوق العلمي الإستهلاكي |
| | - التغيير السريع والمطرد لأذواق المستهلكين |
| | - نمو الأعمال المتداخلة والمختلطة |
| البيئة التنظيمية -الإدارية- | - متطلبات الموظفين والعاملين |
| | - الإنسحاب الناتج عن التقنية المتقدمة وحجم المنظمة |
| | - تغيير الإتجاهات والقيم والمهارات لدى المدرين والموظفين |

المصدر: صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، 2000، ص340.

ب) القوى الداخلية للتغيير:

تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمنظمة كعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة أو عندما تواجه المنظمة مشكلات ذاتية بداخلها مما ينتج عنه عدم علائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير في المنظمة.

فالمنظمة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية أو البشرية، تلك الوسائل تؤثر وتتأثر بالتغييروتلجأ المنظمة للتغيير لأسباب داخلية عندما تطرأ:

1- أهداف جديدة

2- تغيير رسالة المنظمة

3- تغيير قيادات الإدارة.

4- ضرورة زيادة الإنتاجية

5- عدم رضا العاملين وتدني مستوى الأداء

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية المنظمة، نذكر ما يلي:

1- التغير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج،

2- التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.

3- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.

4- التغيير في الوظائف الأساسية كوظيفة الإنتاج والتسويق والأفراد...الخ

5- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

6- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والقيادة.

### 2-10 رياح التغيير التنظيمي في المنظمات العربية

إن الاقتصاد العربي يمر اليوم بمرحلة هامة جدا من التحول من النظام الاقتصادي كقطاع عام يحكمه المركزية وتوجيه الدولة، إلى التخصصية حيث تسود المنافسة والخضوع إلى آلية العرض والطلب. ومن هذا المنطلق وجب على المنظمات العربية أن تتأهل لمواجهة رياح التطوير التنظيمي، وحتى تكون هذه المواجهة إيجابية لذا فقد وجب قبل إحداث عملية التطوير، أن تتحدد الفلسفة الأساسية لاختيار أنسب مدخل منها. وقبل تحديد مدخل التطوير التنظيمي بدقة، فإننا نقرر أن أهداف التغيير والتطوير التنظيمي تدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: المستفيد من التغيير

1. الفرد "بغض النظر عن مركزه أو عمله".

2. الجماعة "أفرادها".

3. المنظمة ككل "يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطتها".

المحور الثاني : المستهدف من التغير

1. إحداث التغير الفكري " في القيم و الإدراك والمواقف والمشاعر".
2. إحداث التغير السلوكي " تغير في القدرات والأفعال والتفاعلات"
3. إحداث التغير الإجرائي" تغـير في قواعـد العمـل ونظـم الحوافـز والسياسـات والإجراءات".
4. إحداث التغير الهيكلي "تغير الهيكل العام، وقنوات الاتصـال، وتدفـق السـلطة، وعلاقات التبعية".

المحور الثالث: مجال التغيير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها.

1. إحداث التغـير في التغـير في القـدرات الشـخصية للأفـراد "الإدراك الشـخصي والمواقف والسلوك".
2. إحداث التغير في العلاقات بين الأفراد " كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم".
3. إحداث التغير في قدرات جماعة العمل كيف يشعر الأعضاء ويسلكون كجماعة".
4. إحداث التغير في العلاقات بين جماعات العمل.

وخلاصة القول هو البحث عن مدخل للتطوير التنظيمـي يـؤدي إلى إحـداث التغير المطلوب في المحاور السابقة.

والبحث عن المدخل المناسب للتغيير التنظيمي يقدم الإجابة للسؤال التالي:

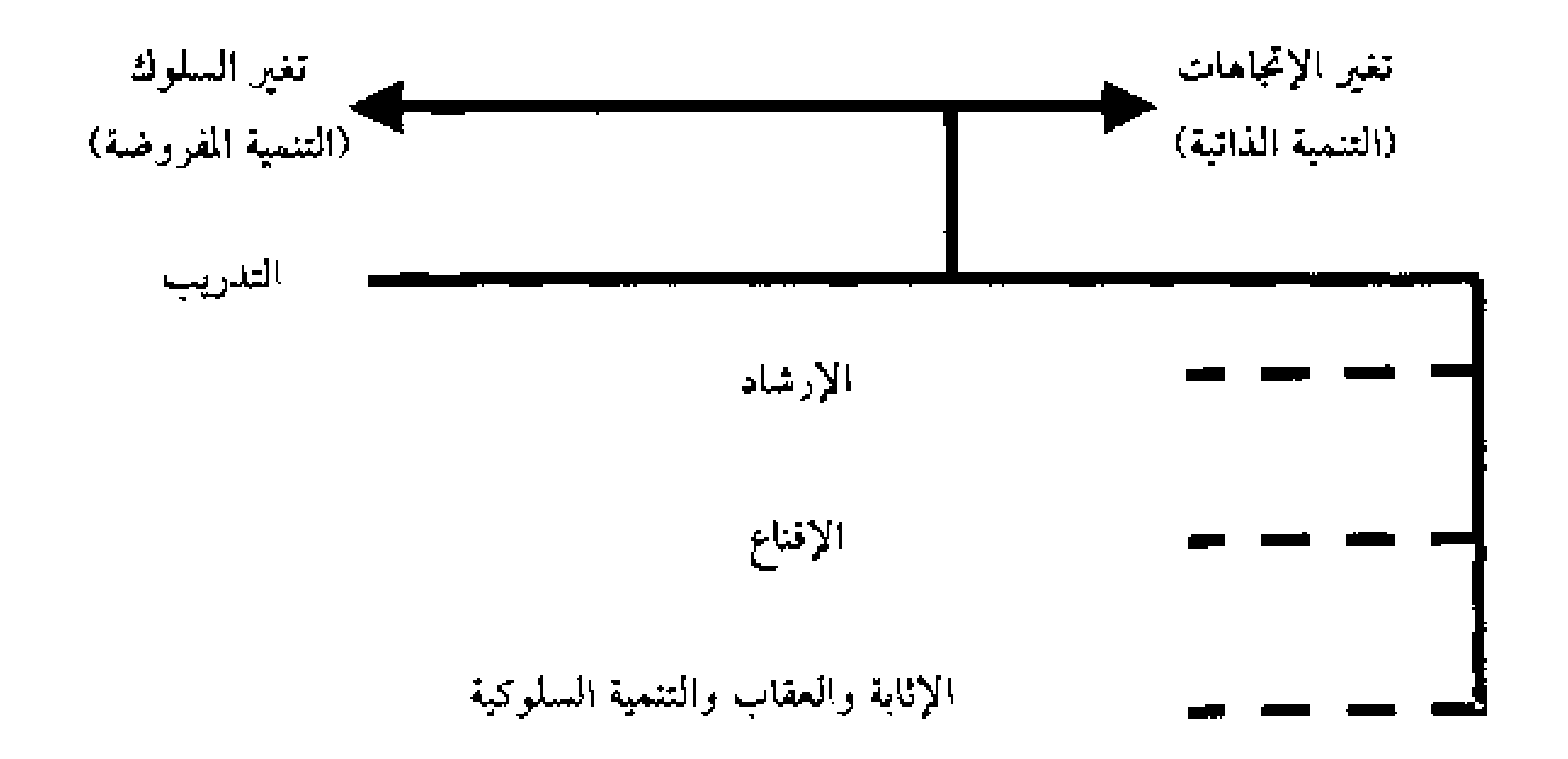
كيف تنتقل من المستوي الحالي إلى المستوي المرغوب؟

أولا: المنهج الفردي:

يعتمد هذا المدخل علي أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمـة ، لـن يـأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد.

وعملية التطوير تتم علي محورين :

- التنمية الذاتية "تغير الاتجاهات".
- التنمية المفروضة "تغيير السلوك".




**ميكانيكية التطوير بالنسبة للمنهاج الفردي**

الفروض:

- طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب ، فيسعى جاهدا إلى إعادة التوازن.
- تحديد أطراف التغيير
- تفهم طبيعة الإتجاهات بين الإطراف الثلاث.

الخطوة التالية: خلق الموقف غير المتوازن للمرؤوس لإشعاره بأهمية التغير وخلق الدافع لديه على التغير.

إن التنبؤ بإحتمالات النجاح والفشل في إحداث التغير طبقا:

- للمعلومات المتوفرة.
- قوة الاتجاه.
- التغير ينشأ على القوة الأضعف.
- أهمية الإتجاه.

ثانيا : المدخل التنظيمي للتغيير والتطوير

ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم جعل المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، الأقسام، أدوات التطوير وهي:

1- أبعاد التطوير للمنهج التنظيمي:

2- التخصص وتقسيم العمل.

3- وحدة الإشراف.

4- العلاقات بين الأعمال.

5- نطاق الإدارة.

6- العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين.

7- السياسات الإدارية.

ثالثا: المدخل الجماعي للتطوير

ويمر بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الإداء الفردي من خلال إستقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل.
2. الربط بين نقاط الضعف "العيوب"، وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.
3. يجب أن يكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.
4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.
5. من المتوقع تغيير إتجاهات الفرد، نتيجة للتغير في إدراكه لذاته وللآخرين، وللمنظمة بشكل عام.

أدوات التطوير بإستخدام المدخل الجماعي:

1- المشاركة في الإدارة

2- تمثيل الأدوار

3- الإدراك المتبادل

4- تدريب الحساسية "مختبرات تحسين الأداء".

الجدول (2 -2 )الفرق بين منهاج التطوير الثلاثة

| الخاصية / المدخل | المدخل التنظيمي | المدخل الفردي | المدخل الجماعي |
|---|---|---|---|
| التركيز | على المنظمة | على الفرد | على الجماعة |
| البعد الرئيسي | المنظمة | الفرد | الجماعة |
| المتغير المستقل | المنظمة | الفرد | الجماعة |
| المتغير التابع | المنظمة | الفرد | الجماعة |
| تكافؤ القوى | الفرد قوة واحدة | قوة غير متكافئة | قوة متكافئة |
| درجة الشمول | جزئيا أو كليا | اقل شمولا | شامل |
| الدور الأساسي في التطوير | تطوير المنظمة أولا | تطوير الفرد أولا | تطوير جماعات العمل |

## 2-11 البعد الاستراتيجي للتغيير

إن أصعب عمل يواجه المدراء هو عملية التغيير، فعملية فهم واستيعاب التغيير وحدها غير كاف، حيث تحتاج إدارة التغيير أن تنتهج برنامج أو خطة تتبعها تبين لها مراحل عملية التغيير الاستراتيجي.

تعتبر عملية بناء إستراتيجية للتغيير من المهام الرئيسية المنوطة بقادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير، فالتغيير الاستراتيجي يتطلب

تغيرات نوعية وليس تغيرات عادية ودورية. هذه التغيـرات تتطلب التطويـر في تنظيـم المنظمة ككل مع دمج الاستراتيجيات في عملية التغيير والهيـاكل والتقنيـات المستخدمة ونظام المعلومات ونظام الموارد البشرية وهذه المراحل هي:.

أ- إدراك الحاجة إلى التغيير: إن أولى خطوات عملية إعداد إستراتيجية التغيـير تتمثـل في إدراك قادة التغيير لمدى الحاجة إلى التغيير، وهو يمثل حالة مـن الوعـي بالحاجـة للتغيير، ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة، ومدى ملاءمتـه للظروف البيئية الخارجية والداخلية، كما أن تقدير الحاجة للتغيير تتمثـل في تحديـد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققـه أو بـين توقعـات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي.

ب- إعداد إستراتيجية التغيير: تتضمن هـذه المرحلـة إعـداد أطـار متكـامل ومـترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، ويتم إعداد هـذه الإسـتراتيجية مـن خـلال النقـاط التالية:

1- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.

2- تشخيص الوضع القائم.

3- تحديد أهداف عملية التغيير.

4- تحديد مجالات التغيير.

5- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.

6- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير.

7- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير.

ج- تحديد وتصميم بدائل التغيير: بعد الإعداد تأتي عملية تصميم البدائل والاختيـار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي:

1- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.

2- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.

3- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.

4- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وتدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.

د- تنفيذ عملية التغيير: لفهم تنفيذ التغيير الاستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، لان تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقا ومرغوبا فيها، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

1- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.

2- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.

3- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.

هـ- المتابعة والتقويم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير.

## 2-12 الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة والتي سوف يتم تناولها بالتفصيل في الفصل الرابع.

**اولا: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:**

هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يرتكز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا. وتعتمد على المبادئ الآتية:

* التركيز على المستهلك وعلى العاملين

* تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار

* التركيز على العمليات والنتائج معا

* الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة
* الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات
* الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة

طبقت هذه الاستراتيجية بنجاح في العديد من المنظمات منها: British airways, Xerox, Royal Mail وغيرها ومكنتها من تخفيض شكاوى المستهلكين والعاملين ونسب حوادث العمل والتكاليف، ومن زيادة الحصة السوقية والأرباح والإنتاجية....

ثانيا: استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة):

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر[1] بأنها: " التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". تعتمد هذه الإستراتيجية على:

أ- التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون

ب- إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة

جـ- اعتماد تكنولوجيا متقدمة

اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

1- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار

2- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء

3- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة

4- تسهيل انتقال المعلومات

فقد تمكنت شركة تأمين Atena life & Casualty مثلا من تقليص وقت انتظار الزبائن من أسابيع إلى دقائق ومن لكلفة العملية بنسبة 40%[iii] بتبنيها هذه الإستراتيجية.

ثالثا: استراتيجية تخفيض حجم العمالة:

تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

* زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها
* التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال
* تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل
* تقوية المركز المالي للمؤسسة

وفيما يلي نستعرض من خلال هذا الجدول مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث:

جدول رقم(2-3) مقارنة بين استراتيجيات التغير

| | استراتيجية إعادة الهندسة | استراتيجية إدارة الجودة الشاملة | استراتيجية تخفيض العمالة |
|---|---|---|---|
| الوصف | - تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير<br>- تغيير سريع وضروري للعمليات الاستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات | - تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير<br>- تغيير بطيء ومستمر للعمليات | - تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير<br>- التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة |
| الافتراض | للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة | للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة | يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل |

| | استراتيجية إعادة الهندسة | استراتيجية إدارة الجودة الشاملة | استراتيجية تخفيض العمالة |
|---|---|---|---|
| نقاط القوة | - المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل<br>- توفير خدمة استراتيجية جديدة للزبائن<br>- دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة | - توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين<br>- توفير خدمة متميزة للزبون<br>- اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا | - الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين<br>- تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال |
| نقاط الضعف | - التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور بالاحباط لدى الجميع | - يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة<br>- بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا | - آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية،...<br>- انعكاسات سلبية على معنويات العاملين<br>- شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي |
| النتيجة | النجاح في استراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة. | النجاح في استراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد. | النجاح في استراتيجية تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية. |

المصدر: آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر2002، ص21.

يجب على المنظمة السعي لإيجاد استراتيجيات جديدة للتغيير تشكل منهجا منظما وواضحا للتغيير، تجعلها هي التي تصنع التغيير وتحدثه من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، كما يتطلب الأمر مجموعة من الدعائم لإدارة التغيير نذكر من بينها:

1- يتطلب تحقيق التغيير الدائم التزاما شديدا وقيادة من صفوة المسؤولين.

2- بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير المنظمة لتصبح مؤسسة تعليمية.

3- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.

4- يتضمن التغيير الفشل كما يتضمن النجاح، إذن يجب توقع حالات الفشل والتعلم منها.

5- الاعتماد على الأفراد اللذين يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير.

6- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات يكون التغيير أمر حتمي، وعلى المنظمة أن توضح السبب في ضرورة التغيير وأن تبذل كل جهودها لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

## 2-13 التغير في شكل المنظمات واشكالية التطوير

عند مقارنة المنظمات التقليدية مع المنظمات الافتراضية نجد ان تغيرات جذرية حصلت في فلسفة المنظمات وفي عملها وفي هيكلتها خلال العقدين الماضيين.فالمنظمة الافتراضية Virtual Organization هي منظمة مؤقته يكونها مجموعة من الشركاء الذين يعملون في مناطق جغرافية متعددة على انجاز مشروع مشترك. وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الانتشار الواسع لهذه المنظمات. واصبحت اليوم مسالة المنظمات او المشاريع الافتراضيه Virtual projects حقيقة تحيط بنا وتوثر في سلوكنا ومستويات انجازنا الى حد بعيد. وسينعكس ذلك بالضرورة على انشطة التطوير التنظيمي فهو حقل معرفي لايستطيع الاستمرار بغياب المنظمات عنه فهي ساحته التي يتبارى فيها (Bradford and Burke,2005). وسوف نحاول هنا الاشارة الى بعض هذه التغيرات من خلال المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة الافتراضية:

1- حدود المنظمة

تعمل المنظمة التقليدية ضمن حدود واضحة المعالم. فهي تعمل في مساحة جغرافية وزمانية محددة، اما اليوم فبفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة اضمحلت مسالة الحدود التنظيمية.واصبح بامكان الفرد ( بغض النظر عن صفته سواء كان موظفا او مديرا، مستهلكا او موردا..) التفاعل مع المنظمة التي ينتمي اليها من اماكن بعيدة وبالاوقات التي تتسم بالمرونة العالية.نحن نتعامل اليوم مع منظمات حدودها العالم لامنظمات متقوقعة على نفسها في مساحة تقاس بعدد معين من الامتار.منظمات يطلق عليها منظمات بلاحدود Boundary-less Organizations.تتعامل بمرونة عالية متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.(Ashkanasy,et.al.,1995)

2- الفرد مقابل الفريق

هناك تغيرات نشطة في توجهات المدراء واولويات اهتماماتهم شملت كل من المستويات Levels والاسبقياتPriorities. (Tichy.ct,al., 1992). ففي اطار المستوى كانت اغلب البرامج التنموية تركز على المدير الفرد بهدف توسيع ادراكاته في اطار اتخاذ القرار الافضل.بينما نجد اليوم انتقال التركيز من الفرد الى فرق العمل.بكونها المرتكز الاساسي في اعمال المنظمات المعاصرة. ولانستغرب اذا قلنا ان الهدف الان يركز على المنظمة ككل. وموضوعات مثل الجودة الشاملة والتعلم النظيمي والمنظمة المتعلمة Learning Organization خير مثال على ذلك.فالمنظمة اليوم هي التي تحتاج الى التطوير والتنمية واعادة التوجيه لمواجهة التحديات المتجددة.هي في حاجة ماسة الى ان تتعلم كيف تتعلم لان التعلم اساس نجاحها. ومنظمات اليوم تتعامل مع الصورة الاجمالية من منطلق التفاعل المتنوع. ولو تم قبول هذا التحول في التركيز - اي الانتقال من مستوى الفرد الى مستوى المنظمة، ومن مستوى التفكير النمطي الى مستوى فهم حقيقة التفاعل المتداخل Understand subtle interrelationships، فان ذلك سيكون مؤشرا مهما على ان معالجة كل من قوى التعقيد الحالية والموازنة بين القوى المتنافسة اصبحت الان قضية مركزية في العمل الاداري.

3- الثبات مقابل التغيير والتكيف :

تبذل المنظمات الجهد الكبير من اجل صيانة وتعزيز حالة الثبات من منطلق انه الركيزة الاساسية لنجاح العمل وان اي تغيير او تعديل في مكونات المنظمة هو انحراف عن الواقع الطبيعي. وتجسدت مسالة الثبات في هذه المنظمات ببعدين رئيسين هما التفاعل مع المتغيرات البيئة الخارجية بالقدر الذي يضمن بقاء المنظمة في مكانها السابق، الى جانب الاهتمام ببناء وتقوية المكونات البنائية structures في البيئة الداخلية بما يضمن عدم الاخلال بثوابت العمل.وقد ادى ذلك الى قلة الاهتمام في العمليات Processes. اما اليوم فقد صممت المنظمات الافتراضية للتغيير Built to change. اصبح التغيير موضوعا اساسيا فيها، ويتزايد الايمان به يوما بعد يوم وباهمية ممارسته بشكل متواصل لا لأنه شيء عضوي متاصل في طبيعة الاشياء، ولكن لانه الضامن لبقاء المنظمة ناجحة في دنيا الاعمال.وهو الكفيل بايصالها الى اهدافها المستقبلية. وقد انعكس ذلك على تكييف هيكل المنظمة وتخصيص صلاحيات وسلطات اتخاذ القرار وفقا للظروف الخارجية- فالهرمية مؤقته بعد ان كانت ثابته.والمرونة مطلوبه من اجل تحقيق الاهداف باساليب متنوعة وتحت ظروف متنوعة

4- شرعية اجزاء المنظمة

كنا نتعامل مع اجزاء المنظمة على انها مكونات شرعية قانونية يمتلك كل منها بعدا فنيا محددا تسعى المنظمة الى تطويره باستمرار. كان قسم التسويق مثلا جزءا شرعيا في المنظمة، وكذلك الحال بالنسبة لقسم الانتاج وقسم المشتريات... وكل هذه الاقسام مرتبطة مصيريا بمصير المنظمة...اما اليوم فان هذه الاقسام لم تعد تحمل هذه الصفة القانونية.

لقد اوجد التكامل الإلكتروني Electronic integration وسائل عديدة تمكن المدير من الحصول على المعرفة التنظيمية الداعمة لقراراته وانشطته المختلفة وبما يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة عالية. اصبح بمقدور المنظمات بفضل التكنولوجيا الحديثة التواصل عبر شبكات الانترنت مع كل من الموردين والمستهلكين. اذ يستطيع قسم التصنيع الاتصال بالموردين بهدف تحديد مواصفات المواد التي يرغبها

دون الحاجة الى تثبيت امر شراء رسمي واحد. واصبح بمقدور المستهلك التفاعل المباشر مع قسم التصنيع في الشركة وتحديد طلبيته ووضع المواصفات التي يرغبها في السلعة ويضع مايشاء من معايير شخصية اخرى. هذه الحالة لم تكن موجودة قبل عقد من الزمان.

5- اللامركزية في اتخاذ القرارات

صممت منظمات المستقبل لتكون لامركزية في المقام الاول وليس العكس. وتتجسد فوائد اللامركزية في سرعة الاستجابة للتغيرات بما ينسجم مع المتطلبات البيئية المتباينة والعالية التنافس. لقد اصبح التكيف والتاقلم سمة ضرورية ومطلوبة لعمل مطابقة (Fitness) مع بيئة كثيرة الاضطرابات وسريعة التغيير، فالهياكل التقليدية والأطر الجامد لم تعد تصلح للعمل والتجاوب مع مثل هذه البيئات، لذلك جاءت المنظمة الافتراضية بأساليب وطرق عمل يمكن أن تجد حلولا سريعة للشكالات المطروحة.

ولايعني ذلك اننا لانهتم بالمركزية. ابدا فهي مهمة لضمان تنسيق اعمال الوحدات معا. ( Galbraith, 1993 ). ويسهل عمل هذه المنظمات كل من CAD/CAM، وكذلك الزبونية Customization. والاسواق الصغيرة، ومرونة نظم التصنيع، واختزال دورة حياة المنتج.

6- التنوع الثقافي

كانت المنظمات التقليدية ولايزال الكثير من المنظمات التي على شاكلتها تؤكد على اهمية الثقافة الواحدة، الامر الذي شجعها على الانفصال الطوعي عن التفاعل مع المنظمات الاخرى.اما اليوم فان المنظمات الجديدة تمتلك الى جانب ثقافتها ثقافات اخرى عديدة. فللموردين ثقافاتهم، وللمستهلكين ثقافاتهم، وللعاملين ثقافاتهم. اصبح لدينا اليوم ثقافات عابرة او ممتدة Extended culture.

7- الجدارات المحورية واستراتيجية الربح والخسارة

ان النظرة التقليدية التنافسّية المبنية على فكرة الربح - الخسارة بين المتنافسين لم تعد تنسجم مع متطلبات منظمات اليوم: المنظمات الالكترونية التي لاحدود لها و التي تعتمد الاتصالات كنقطة محورية في انجاز الاعمال. ففي هذه المنظمات يتحقق النجاح التنافسي من استراتيجية الرابح - الرابح. (الكل يربح ) وليس من استراتيجية الغالب - المغلوب عند التعامل مع الشركات الاخرى (Brandenbureg,1995 ) .ان الاستراتيجية القديمة تعزز عملية التصارع بينما تركز استراتيجية الرابح الرابح التعاون والثقة والمصلحة المتبادلة بين الشركاء التجاريين. وتستطيع ا لمنظمات استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح مع المنافسين والموردين، وتتضمن هذه العملية احيانا التشاركية او التعاضدية في المعرفة والتكنولوجيا مع الجهات الخارجية لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة وبما يحقق القيمة المضافة للعميل. ان احد ابرز سمات المنظمات الافتراضية على سبيل المثال هي انها أساسا شبكة منظمات مستقلة ومتناثرة جغرافيا وذات رسالة متداخلة جزئيا Partial mission overlap حيث يسعى جميع الشركاء ضمن هذه الشبكة إلى جعل جدارا تهم المحورية (المعارف) Core competencies في متناول بعضهم البعض، ويكون التعاون مستندا إلى علاقات تتسم بالمرونة وعدم الثبات.

8- التعددية في تضخيم المنافع والاخلاص المزدوج

تركز المنظمات الافتراضية على مسالة تعددية تضخيم المكاسب Multiple Optimization، وكذلك الاخلاص المزدوج Dual Loyalties. ويقصد بالتعددية هنا وجوبية التفاعل الايجابي التعاقبي بين الشبكة او المكونات الاساسية لها وبين الاجزاء الاخرى(Mukherji and Mukherji,1998). اذ لم يعد هناك في عالم اليوم علاقات مباشرة وبسيطة بين كل من قسم التسويق وقسم الانتاج وقسم المشتريات وبقية الاقسام الاخرى. اذ يتوجب على كل وحدة ان تتفاعل على التعاقب مع العديد من الوحدات الاخرى.واذا اخذنا في الاعتبار وفي نفس الوقت ان المستهلك بالمقابل يستطيع التفاعل المباشر مع اي مستوى من مستويات المنظمة، ساعتها سندرك ان المشكلة اخذة في التعقيد.

اما الاخلاص المزدوج فيعني وجوبية اخلاص العاملين للفريق الـذي يعملـون فيه حاليا على مستوى الشبكة الى جانب اخلاصهم للمنظمة وللشبكة الاكـبر. ويعـني ذلك ان على التطوير التنظيمي ان يهيء نفسه لتطوير الشـبكات الداخليـة والخارجيـة. وسوف تضع هذه المسالة ضغطا كبـيرا علـى عـاتق الافـراد. كنـا سـابقا نتعـامل مـع الاخلاص على انه مسالة فردية وليست جماعية كما ان تدريبنـا كـان نشـطا في اطـار المنظمة الواحدة، اما اليوم فمطلوب التعامل مع هذه الامور في اطار الشبكات المعقـدة الشبكات المعتمدة على المرونة والتكيف والتعاضدية من اجل الحصول على الكفاءات المحورية Core competencies. وربما كـان ذلـك مـن اخطـر التحديـات الـتي تواجـه التطوير التنظيمي اذ مطلوب منه تطويـر نمـاذج لهـذه المناخـات الجديـدة واستحداث التغيرات المطلوبة ايضا.

## 2-14 مراجع الفصل الثاني

1- الغمري، ابراهيم (1979) ، الافراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

2- آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

3- كوكس وهوفر (1998 )، القيادة في الازمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الاولى، بيت الافكار الدولية، نيويورك.

4- حريري، هشام بكر (1420هـ) الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة

5- حريم، حسين (1997م)، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

6- روبنز، هارفي أ (1999م)، كيف تتحدث وتستمع بفعالية، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير.

7- سيزلاقي، وولاس (1412هـ)، السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة.

8- صلاح الدين محمد الباقي،2000، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة،

9- الشماع، خليل محمد، وحمود خضير كاظم (1420هـ)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان.

10- العديلي، ناصر (1414هـ)، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض.

11- علاقي، مدني ( 1405هـ)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، الطبعة الثالثة، تهامة، جدة.

12- القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

13- ياغي، محمد عبدالفتاح (1403هـ)، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى

14- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 49.

15- دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2000، ص 20.

16- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 22.

17- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 348.

18- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 373-374.

19- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت، ص 259.

20- United Kingdom dep of trade and industry ; our competivie future – building the knowledge economy ; London, 1988, p417.

# الفصل الثالث

## الأصلاح الأداري

# الفصل الثالث

# الأصلاح الأداري

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من:

1- مفهوم الإصلاح الإداري

2- مداخل الإصلاح الإداري

3- المدخل الشمولي

4- الإصلاح الجزئي

5- الإدارة العامة الحديثة

6- تغيير في آلية الحكومة

7- التغيير في أسلوب الإدارة

8- تقليص دور الدولة

9- مفهوم الإنتاجية وإدارة الأداء في القطاع الحكومي

10- النظم والآليات الإدارية التي تحكم عمل القطاع العام

11- المعوقات التي حدت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام

12- متطلبات إدارة التغييرفي مؤسسات القطاع العام

13- الية تحسين الأداء في القطاع الحكومي

**تمهيد**

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على الإدارة العامة. ومن أهم هذه التحديات اختلاف دور الدولة، التغيرات البيئية،التخصيص، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العولمة. ولكي يتمكن القطاع الحكومي من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات.

أن التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة أحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات الحكومية وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبنى مفهوم حديث للإصلاح الإداري بتلاءم والتغيرات التي يمر بها الجهاز الحكومي. فالمفهوم التقليدي للإدارة العامة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

ويهدف هذا الفصل إلقاء الضوء على الإصلاح الإداري وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة. وترتكز جوانب الإصلاح الاداري وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة على مجالات وجوانب أهملت كلياً في برامج الإصلاح الإداري التي تبنت النموذج البيروقراطي لماكس ويبر. حيث تؤكد عملية الإصلاح الإداري وفقاً للمفهوم الحديث للإدارة العامة على جوانب كمراقبة والتحكم في التكاليف المالية، الشفافية المالية، اللامركزية الإدارية، الاعتناء بالعملاء، التركيز على آلية السوق، وإيجاد معايير محددة للأداء. ويتبنى المدافعون عن الإدارة العامة الحديثة كإطار للإصلاح الإداري الجدال القائل أن القطاع الحكومي أصبح أكثر تضخماً وأقل فاعلية وان الكفاءة، الإنتاجية والجودة والمسائلة يمكن الرفع من مستواها في منظمات القطاع الحكومي الخدمي. ومن خلال إبراز آراء وطروحات المؤيدين للإدارة العامة الحديث New Public Management تبرز ضرورة إحداث تغيير جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات الحكومية وكيفية تقديمها للخدمات.

أن الفكرة الرئيسية للفصل ترتكز حول الجدل القائل أن مجهودات الإصلاح الإداري وفقاً للمفهوم التقليدي للإدارة العامة لا تتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع الحكومي.

وقبل البدء في محاولة التعرف على مفهوم الإدارة العامة الحديثة، فأنة يجدر بنا أن نتطرق لمفهوم الإصلاح الإداري ومداخلة. وذلك لمحاولة تبنى مفهوم الإصلاح الإداري وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة "New Public Management".

## 3-1 مفهوم الإصلاح الإداري

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري عادة بتعاريف عديدة وتنوعت هذه التعاريف وفقاً لاهتمامات واختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها الإصلاح الإداري. وقد أشار العديد من الباحثين العرب (1984،الطيب ؛ 1405، زياني، العدوان 1406 ) في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما ترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة وزيادة المشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية. ويرى (1978 حسن) أن أحد أسباب الاختلاف في آراء الكتاب والباحثين العرب حول مفهوم الإصلاح الإداري يعود لعوامل عدة، ومنها:

1- تعدد الطروحات السياسية والفكرية لمفهوم التنمية.

2- الاتجاهات الفكرية والشخصية للدارسين.

3- غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة.

## 3-2 مداخل الإصلاح الإداري

### 1.المدخل الشمولي

يرى البعض أن استخدام منهج مدخل النظم يمكن الوصول لتحقيق المنهج الشامل للإصلاح الإداري. ومدخل النظم المفتوح "Open System" يعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، فاستمرار عمل التنظيم

وفاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المدخلات (البشرية والمادية) من البيئة المحيطة (يوسف، 1986).

والتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتميز بملامح رئيسية ( Katz and Kahn, 1966)، وهي:

1- المدخلات: حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارده البشرية والمادية من البيئة الخارجية المحيطة به. فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثر والتأثير.

2- العمليات: يعمل التنظيم على تحويل الموارد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات على شكل منتجات وسلع يتم تقديمها للمجتمع.

3- المخرجات: وتتضمن قدرة التنظيم على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها وتحويلها إلى مخرجات نهائية على هيئة خدمات أفكار سلعية أو خدمات يحتاجها المجتمع ويستهلكها.

4- التغذية العكسية: وتستخدم التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء وانحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه.

وفقاً لمفهوم المنهج الشامل ينظر لعملية الإصلاح الإدارة كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية إذ لا يمكن أن يتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزء من استراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع. لذا فأنصار المنهج الشامل للإصلاح الإداري ينظرون للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته و معالجة مشاكله بأسلوب وحلول جزئية. لهذا فالمدخل الشامل للإصلاح الإداري لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري.

### 2. الإصلاح الجزئي

يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على أتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهيكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات. ويرى أنصار المنهج الجزئي للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء

المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدى إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلى ( العدوان، 1406 ). وغالباً ما تنبع وجهود واستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئى من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية. لذلك قد تواجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، التوسع أو أضافه وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية ( عاشور، 1995 ). ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف (1975، السلمى )، ومنها:

أ- الكشف عن الوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراستها وتحليلها.

ب- تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.

جـ- التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.

د- اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.

هـ- المتابعة وتقييم نتائج التغيير.

فالاتجاه التقليدي للإدارة العامة ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات والاختصاصات والتركز على تطبيق الانظمة واللوائح والقوانين. هذا وتوضح تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري التركيز على الإصلاحات الجزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية. فجهود الإصلاح تنصب على الأمور ذات الطابع الفنى والإجراءات، وإهمال الجوانب السلوكية ( عاشور، 1995). ويرى الزبانى في هذا المقام أن من أسباب فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة لها التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به.

ومن خلال العديد من الدراسات والأبحاث يتبين أن عملية الإصلاح الإداري في الدول العربية تعانى من اوجه قصور متباينة أدت إلى عدم تكامل عناصر استراتيجية الإصلاح. ومن بين جوانب القصور والمشكلات التي تعانى استراتيجية الإصلاح الإداري في الدول العربية، يسوق (1995) عاشور مايلى:

1- أن جهود الإصلاح في الدول العربية تركز على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية.

2- عدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير.

3- الاهتمام بالجوانب الفنية والإجرائية، وإهمال الجوانب السلوكية والبيئية وذلك من خلال التركيز على تطبيق "الأساليب العلمية" للإدارة.

4- قصور الاستراتيجية المجتمعية للتنمية السياسية وبطء التطوير الديموقراطي.

وإذا أسلمنا بضرورة تغيير أسلوب الإدارة التقليدي للجهاز الحكومي، فأن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما أسلوب الإصلاح البديل؟

### 3-3 الإدارة العامة الحديثة ( New Public Managemen )

يعتبر تطور الإدارة العامة الحديثة خلال العشرين سنة الماضية واحد من اكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العامة، فقد هيمنت الإدارة العامة الحديثة على اجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم. وقد أوضح (1997) Menning أن الإدارة العامة الحديثة قد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من الوطن العربي المملكة المتحدة، نيوزلندا، استراليا، هولندا، السويد، والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وقد ظهر هذا النموذج أو الإطار بأسماء مختلفة؛ الإدارة العامة الجديدة (Hood, 1991)؛ نموذج ما بعد البيروقراطية (Barzelay, 1992)؛ الإدارة العامة بناء على نظام السوق (Lan, and Rosenbloom, 1992 )؛ واعادة اختراع الحكومة (Osborne and Gaebler, 1992). وبالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العامة الحديث، فقد حاول الأكاديميين والباحثين البحث للتعرف على خصائص الإدارة العامة الحديثة. فقد حدد Kernaghan and Charih (1997) ثلاثة عناصر للإدارة العامة الحديثة:

1. تغيير في آلية الحكومة.
2. تغيير في أسلوب الإدارة.
3. تقليص دور الدولة.

1. تغيير في آلية الحكومة

فالإدارة العامة الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال أعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات (Hood,1991). وتنادى الإدارة العامة الحديثة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية،تحسين الجودة، الاستجابة للعملاء، وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعليةObsorne (and Gaebler 1992; Halachmi, 1995 ).

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها الوطن العربي المتحدة ( أنظر1999، باركر)، كندا ( أنظر Glor, 2001 ) واستراليا( أنظر Gramberg and Teicher, 2000) ونيوزيلندة ( أنظر1998 Paliot, ) للتركيز على الاستخدام الكفؤ والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدى إلى ترشيد وتقليل النفقات. ففي حالة الوطن العربي جاءت الإصلاحات تحت مسمى 'financial Management Initiative' وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإدارية ( Clark, 2000).

وفى مجال اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، اتجهت في الوطن العربي لإصلاح أداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية 'Next Step Program' ( James, 2001 ). وقد بوشر بتطبيق برنامج الخطوات التالية في عام 1988م، ويهدف لتقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية وإعطاء المزيد من المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا. وفى خطوة أكثر تقدماً في مجال اللامركزية اتجهت في الوطن العربي لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محددة (1999، باركر).

وفى مجال طبيعة دور الإدارة العامة وعلاقتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العامة في البرتغال، وميثاق المواطن في الوطن العربي، وتهدف تلك المواثيق لتحسين الخدمات العامة

بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات ( شمس الحق، 1998).

**2. التغيير في أسلوب الإدارة**

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية (Bale and Dale, 1998 ):

1- تبنى القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

2- التركيز على الكفاءة والفاعلية.

3- الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة بأتجاة قياس المخرجات.

4- تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

5- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

**3. تقليص دور الدولة**

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (Dergulation).

وفيا يتعلق بالسمات الخاصة بالإدارة العامة الحديثة، فقد حدد (1991) Hood مجموعة من السمات المميزة للإدارة العامة الحديثة:

1- إطلاق حرية المديرين للإدارة.

2- وضع معايير واضحة لقياس الأداء.

3- التركيز على رقابة الأداء.

4- تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.

5- تشجيع المنافسة.

6- تبنى أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

7- التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

فالقاعدة الأساسية للإدارة العامة الحديثة ترتكز على تبنى نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة. وقد تأثرت الإدارة العامة الحديثة بدرجة كبيرة بنظرية الاختيار العام، ونظرية الأصيل والوكيل، ونظرية تحويل التكلفة الاقتصادية( Kaboolian,1998). ويمكن النظر للإدارة العامة الحديثة كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين (Borins, 1995 ). ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:

1- أن القطاع العام يتسم بكبر الحجم وضخامة التكاليف.

2- الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.

3- الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.

4- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

وهنالك أيضا مسوغات فكرية وعملية للإدارة العامة الحديثة نشئت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العامة والتى تأثرت بشكل واضح بالأطار المعيارى للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغييرات المتسارعة التي تمر على القطاع العام، كان لابد من إدخال مفاهيم تتلاءم وتلك التغيرات، والتي وفقاً (Denhardtand and Denhardtand, 2000) لابد أ ن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

1- الخدمة بدل من إدارة الدفة. فالموظفين العموميين لابد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحققوا مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.

2- جعل الخدمة العامة الهدف النهائي. يجب أن يسهم المديرين العموميين في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.

3- التفكير بأسلوب إستراتيجي. فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.

4- خدمة المواطنين وليس العملاء. يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام بناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.

5- المساءلة فالمساءلة ليست مسألة بسيطة. فالموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقاً لنظام السوق ولكن لابد أن يتم مسألتهم طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.

6- إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية. فالمنظمات العامة يمكن أن تنجح في تحقيق أهدافها إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة وأحترام وتقدير الأفراد.

7- تقدير المواطنين والخدمة العامة وإعطائهم الأولية في الخدمة. ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق لها في العديد من دول العالم، ونظراً لان العديد من دول العالم تستخدم اجراءات الإصلاح الإداري لاعادة النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع المواطنين. وقد لخص(2000) kettle تلك الإجراءات في ست عناصر جوهرية:

1- الإنتاجية. كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات إضافية وبأقل التكاليف المالية؟

2- التسويق. كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأسلوب السوق وذلك لاستئصال الأمراض البيروقراطية؟

3- الاتجاه نحو الخدمة. كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟

4- اللامركزية. كيف يمكن للحكومة أن تجعل البرامج والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزي؟

5- السياسة العامة. كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟

6- المساءلة عن النتائج. كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها للوفاء بالتزاماتها؟

وتلك الخصائص والسمات تقترح وبشكل واف أن الأتجاة نحو الإدارة العامة الحديثة يركز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الإدارة الحكمانية. فالمحافظة على الإدارة الحكمانية من خلال الإبداع في الإصلاح الإداري والتي تستلهم أهدافها من أسس ومبادى الإدارة العامة الحديثة تشكل الهدف الأساسي للثورة العالمية في مجال الإدارة العامة. فالإدارة العامة الحديثة تمثل تحولاً في علاقة القطاع الحكومي مع كل من الحكومة والمجتمع بدلاً من أن تكون فقط عملية إصلاح (Hughes (1998.

## 3-4 مفهوم الإنتاجية وإدارة الأداء في القطاع الحكومي

سوف يتم تكريس هذا الجزء من لتوضيح مفهوم القطاع الحكومي، ومفهوم الإنتاجية، ومفهوم إدارة الأداء، ليتلو ذلك استعراض ابرز أساليب إدارة الأداء الحديثة في علم الإدارة.

### أولاً : مفهوم القطاع الحكومي :

من المفيد في البداية أن نحدد المقصود بالقطاع الحكومي ونميزه عن مفهوم القطاع الأهلي. فتعبير القطاع الحكومي يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، في حين أن القطاع الأهلي يشمل النشاطات الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أم ملكية جماعية. وكلا التعريفين ينطلقان من معيار واحد وهو الشكل الحقوقي للملكية.

إن وضع القطاع الحكومي في البلدان النامية متشابه إلى حد كبير من حيث إن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الاحتكارات الطبيعية. غير أن ارتفاع أسعار النفط خلال عقد السبعينيات والتصاعد الحاد في عائدات النفط قد زاد من قوة ونفوذ الدول المنتجة للنفط في النشاط الاقتصادي، فصارت الدولة هي الطرف القابض لأعظم مقدار من الدخل، وهي الطرف الذي يتولى إنفاق أعظم جزء من الموارد المالية. وبعبارة أخرى: صارت الدولة هي المحدد الأكبر للنشاط الاقتصادي والصائغ الأول لهيكل الاقتصاد الوطني.

إن الثروة النفطية التي تمتعت بها الدول العربية في عقد الثمانينيات ألقت على عاتق الحكومة مهمة المبادرة إلى إقامة البنى الأساسية والمشاريع الهيكلية، وإقامة المؤسسات والهيئات العامة لاستثمار موارد الدولة ومقوماتها والتي لا تتوافر لدى القطاع الأهلي. هذا ما فرض تكوين القطاع الحكومي كمحور تنموي رئيسي لتعجيل عملية التنمية الاقتصادية، وتنويع مصادر الدخل القومي، وإنشاء المشروعات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتقدمة تقنيا وإدارياً والتي تتمتع فيها الوطن العربي بميزة نسبية، وكذلك تغيير نمط الدخل عن طريق الخدمات الاجتماعية والإعانات وغيرها من أشكال الإنفاق العام. وعلى هذا فإن القطاع الحكومي في الوطن العربي أسس منشآت لم تكن موجودة من قبل، ومن ذلك المصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، والشركات الحكومية، واستثمارات القطاع الحكومي، وصار إنتاج القطاع الحكومي في الوطن العربي يشكل الجزء الأعظم من مجمل الناتج القومي

**ثانياً : مفهوم الإنتاجية :**

لقد كان المفكر الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) من أوائل من تطرق لمفهوم الإنتاجية في كتابة ثروة الأمم (The wealth of Nations ) حيث افترض أنة يمكن زيادة الإنتاج وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج، وتقسيم العمل، وتنظيم التبادل التجاري. ثم جاء عدد من الاقتصاديين وأضافوا إلى نظرية آدم

سميث أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسن الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وزيادة الطلب عليها، ومن ثم زيادة الدخل القومي.

ويلاحظ المتتبع للأدب الاقتصادي المعاصر، أن مفهوم الإنتاجية قد أصبح له معاني وتعريفات مختلفة أسهمت في تطويره، إلا أنها في ذات الوقت زادت من تعقيده. فقد ذكر P.Hennigan و J. Burkhead أن الإنتاجية قد عرفت بعبارات عديدة مثل: الكفاءة Efficiency، الفاعلية Effectiveness، توفير التكاليف Cost Savings، تقويم البرامج Program Evaluation، قياس العمل Work Measurement، تحليل المدخلات والمخرجات Input-Output Analysis، فاعلية الإدارة Management Effectiveness، معايير العمل Work Standards، المناخ السياسي والاجتماعي Political &Social Environment.

والإنتاجية في أوسع معانيها تُعنى بالجمع بين مدخلات الإنتاج Factor Inputs (العمالة ورأس المال والأرض والإدارة) اللازمة لإنتاج مخرجات Output من السلع والخدمات المختلفة، هذا هو المفهوم العام للإنتاجية. وهناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسئولياتها تجاه المجتمع، حيث إن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاية الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي.

### 3-5 النظم والأليات الإدارية التي تحكم عمل القطاع العام

1- المركزية الشديدة وإدارة الاقتصاد بالأوامر و البطء باتخاذ القرارات الإدارية:

فكثيراً ما نلاحظ أن معالجة مشكلة ما قد تستغرق عدة أشهر، بحيث تبدأ رحلة البريد من المنشآت والمجالس الإنتاجية التي تضم الفعاليات الأساسية، فالإدارة

تراسل عن طريق التسلسل المؤسسة ومن ثم الوزارة فرئاسة مجلس الوزراء.. ويصبّ البريد الوارد من مختلف القنوات في الرئاسة. حيث يقدر حجم البريد اليومي الذي يصل للرئاسة. ويحتاج ذلك البريد إلى عدد من الساعات تفوق ساعات الدوام الصباحي والمسائي، ليس لقراءته بل لتوقيعه فقط. هذه الرحلة قد تستغرق عدة أشهر وغالباً ما تعود بدون معالجة، ولو تأملنا جانباً من الأدب الإداري الذي يتجلّى في تلك المراسلات والحواشي لاستطعنا أن نلاحظ تلك الحواشي التي ليس لها معاني أو دلالات محددة مثل: (نرفع إليكم لإبداء التوجيه)،(نعيد إليكم لإجراء اللازم)، (موافق حسب الأصول)، (للتريث، للمذاكرة، ...)،(لإجراء المقتضى والمعالجة من قبلكم). كما نلاحظ ظاهرة التهرب من المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين، وتشكيل اللجان للتهرب من اتخاذ القرارات الجادة.

2- **تعدد جهات الإشراف والوصاية:** إن الوحدات الاقتصادية تتمتع باستقلالية نظرية من الناحية القانونية. إلا أنه من الناحية الواقعية تتم عملية مصادرة واسعة لهذه الاستقلالية واستئثار بسلطة اتخاذ القرار من قبل الجهات الوصائية العليا. فتعدد جهات الإشراف والوصاية يؤثر بصورة أو بأخرى في قرارات الإدارة التي عليها مراعاة هذه المسألة. فعندما يُقدِمْ المدير العام على اتخاذ قرار ما.. لا بد له من أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الجهات والتي أذكر منها (ا الأجهزة الرقابية، والجهات الوصائية الإدارية كالمؤسسة والوزارة، وهيئة تخطيط الدولة،، ووزارة المالية...) فكل هذه الجهات تشارك الإدارة بهذا القدر أو ذاك في اتخاذ قراراتها اليومية.

3- **ازدواجية وتعدد الشخصيات الاعتبارية واختلال بنية ووظائف الإدارة:** لو تأملنا الهياكل الإدارية في شركات القطاع العام للاحظنا أن تلك الهياكل تتسلسل كما يلي: الوزارة، المؤسسة، الشركات التابعة للمؤسسة. فالوزير هو رئيس مجلس إدارة المؤسسة التي تتمتع بشخصية اعتبارية، كما أن لكل شركة من الشركات التابعة للمؤسسة مجلس إدارة يتمتع بشخصية اعتبارية. هذه الهياكل تتسم بضعف البنية الاقتصادية وتسهم في زيادة التكاليف والأعباء التي تقود في النهاية

إلى تدني مستوى الأداء الاقتصادي، وتنازع الصلاحيات. نلاحظ ذلك في وقت يتجه فيه العالم نحو عمليات الدمج بين المؤسسات والبحث عن هياكل مرنة وذات بنية اقتصادية فعالة، فما الذي يمنع أن يكون مجلس إدارة المؤسسة مثلاً هو مجلس الإدارة لكل إدارات الشركات التابعة لها والاكتفاء بإدارات معملية في تلك الشركات. وبالإضافة إلى مشكلة الهياكل الإدارية هناك أيضاً مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، فالإدارة الحالية تمارس دور التخطيط والتنفيذ والرقابة في حين ينبغي الفصل بين هذه الوظائف بحيث تكون هناك جهة تمارس دور التخطيط والرقابة وأخرى تمارس دور التنفيذ.

4- **تداخل ما هو اجتماعي مع ما هو اقتصادي في القطاع العام:** يتجلى هذا التداخل في كثير من حلقات النشاط الاقتصادي، فتراه مثلا في التشغيل بحيث نستطيع أن نؤكد بأن معظم مؤسسات وشركات القطاع العام تعاني من وجود عمالة زائدة تسهم في زيادة عناصر التكلفة. ونراه في تسعير المواد الأولية، وفي تسعير المنتج النهائي. ففي الوقت الذي تبيع فيه الدولة القطن السوري مثلا بحدود دولار واحد في الأسواق الدولية (وهو السعر الرائج)، تقوم ببيعه للشركات التابعة لها بأكثر من ضعف هذا السعر.. الأمر الذي يسهم في زيادة التكاليف وبالتالي إلى تراكم وزيادة حجم المخازين، واستنزاف سيولة هذه الشركات. وفي الوقت الذي تبيع فيه مؤسسة الإسمنت إنتاجها لمؤسسة عمران بحدود التكلفة تقريبا تقوم مؤسسة عمران ببيعه في السوق بأرباح فلكية. بحيث يبدو قطاع الإنتاج خاسرا وقطاع التوزيع رابحا. هذه الأرباح، وهذه الخسائر ليست حقيقية، إنها أرباح وخسائر وهمية ناتجة عن سياسات التسعير وعن تداخل ما هو اجتماعي مع ما هو اقتصادي والخاسر الأكبر من هذه السياسات هو القطاع العام.

5- **استئثار وزارة المالية بجميع الفوائض المتأتية من القطاع العام:** تقوم وزارة المالية بتحويل جميع الفوائض المتأتية من القطاع العام إلى الخزانة مثل أرباح الشركات (الفوائض الاقتصادية) وفائض السيولة الذي يمثل الادخارات الإجبارية (الاهتلاكات) التي تحتجز للقيام بعمليات الاستبدال والتجديد. وفي حال حاجة

بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض. . فتفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه،وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية، يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاونا اختياريا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل انها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي الى علمية الخلق والإبداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع -كما يقول «برنارد» -بفضل قدراته وجهوده ان يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين.

**ثالثا: تحقيق الهدف الوظيفي**

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، الا ان أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف.. وهذا التداخل يجعل تحقيق اني منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.. وهكذا.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية ان نتفهم كل مجموعة منها:

أ. **أهداف التنظيم (Organizational goals)**: فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم. وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها... ويصور لنا «تيد» أهداف التنظيم الإداري على انها ستة أهداف هي: الهدف القانوني: الذي يتمثل في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال حيث يستند الإداري في الأجهزة الحكومية الى صدور تشريع معين او مجموعة تشريعات.. والهدف الوظيفي: هو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.. والهدف الفني: وهو الامتياز في الإدارة، او تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.. والهدف الربحي: الذي يبدو واضحا في المشروع

أية شركة للاستبدال والتجديد لتطوير منتجاتها أو تقاناتها فإنها تلجأ للاقتراض من صندوق الدين العام وبفائدة قدرها 9 ٪ وهكذا يرتب صندوق الدين العام فوائد باهظة على القطاع العام. في حين يفترض أن تأخذ وزارة المالية ضرائب الأجور وضرائب الأرباح فقط وتترك باقي الفوائض بحوزة الشركات لتطوير استثماراتها.

6- تخلف المفاهيم والأساليب الرقابية: إن المتتبع لحلقة الرقابة يستطيع أن يلاحظ أنها ليست أحسن حالا من باقي حلقات النشاط الإداري والاقتصادي، بل ربما تكون الأسوأ حالا والأكثر تخلفا. فالرقابة الحالية توجه جل اهتماماتها إلى صحة الدورة المستندية. فإذا كان الورق سليما فهذا يعني أن كل شيء على ما يرام، حتى لو كانت الشركة خاسرة وحتى لو كانت الإدارة موغلة في الفساد. والعكس صحيح أيضا فإذا ما كان ثمة خطأ في الورق فلا يشفع للإدارة ما حققته من إنجازات ونتائج إيجابية. فالمهم شكلانية النفقة لا فعاليتها واقتصاديتها والمهم تنفيذ التعليمات والتقيد بها ولو قاد ذلك إلى نتائج سلبية مدمرة.

7 ـ تتسم الأنظمة الإدارية والتعليمات المطبقة بأنها:

أ- شديدة المركزية تضع القرارات التنفيذية في أيدي جهات وصائية بعيدة عن العملية الإنتاجية،

ب- تفصيلية تعيق المبادرة وتفقد المرونة والديناميكية الضرورية.

جـ- جامدة لا تقبل التعديل رغم مرور عقود على إصدارها.

د- متقادمة غير مسايرة للعصر وغريبة عنه، لا تقيم مبدأ الثواب والعقاب.

8- ضعف كفاءة الكادر على مختلف المستويات الدنيا والعليا، والذي يبرز عبر:

أ ـ ضعف التأهيل

ب ـ ضعف التدريب والتدريب المستمر

ج ـ ضعف المبادئ العملية الحديثة للإدارة

د ـ ضعف الاحتكاك بالعالم وضعف معرفة الإدارة بالعالم وما يجري فيه.

هـ - أسس غير مناسبة لاختبار الكادرات لا تتفق ومتطلبات العملية الإنتاجية

**9 - تدني الأجور والرواتب، وتبرز عبر:**

أ - ضعف مستويات الأجور والرواتب والحوافز عموما.

ب - ضيق الفروقات بين حدود الرواتب بين مختلف المراتب والوظائف الدنيا والوسطى والعليا والقيادية.

ج - ضعف الحوافز إلى حدود تفقد معها أي قيمة وتأثير فعليين.

**10- غياب وظيفة البحث العلمي والتطوير ووظيفة الاستشارات مثل:**

أ - بحث وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتصميماته.

ب - دراسات تطوير الإنتاجية

ج - دراسات الجدوى الاقتصادية

د - دراسات التسويق المحلي والخارجي

هـ - دراسات القدرة التنافسية المحلية والعربية

و - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

### 3-6 المعوقات التي تحد من فاعلية الأجهزة الحكومية

1- ضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وسير العمل اليومي، وعدم وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن.

2- ضعف قدرة بعض الأجهزة الحكومية على تحديد احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة على أسس علمية سليمة.

3- عدم وجود خطط لدى بعض الأجهزة لتدريب العاملين بها وفقا لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية المستقبلية.

4- ضعف قدرة بعض الأجهزة على الاستفادة من القوى العاملة المتاحة لديها في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال، وذلك بعدم إسناد الأعمال في تلك الأجهزة

وفقا للتخصصات، أو عدم توزيع العمل على الموظفين توزيعا دقيقا وفق حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية.

5- ضعف الولاء والانتماء الوظيفي لدى كثير من الموظفين، واستعداد بعضهم لترك العمل بإدارته في أي وقت تتاح له وظيفة أخرى ذات فوائد مادية أكبر.

6- انتشار عنصر اللامبالاة بين الموظفين في العديد من الأجهزة الحكومية، وهذا يظهر من كثرة الغياب والإجازات المرضية والاضطرارية، والتباطؤ في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وضعف الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.

7- ضعف الوعي بواجبات ومسئوليات الوظيفة العامة، فرغم استمرار عمليات الإصلاح الإداري في الوطن العربي فإن المشكلات الإدارية والرقابية لا تزال قائمة.

8- عدم استخدام التقنيات الحديثة من قبل الكثير من الأجهزة الحكومية في أداء مهام ومتطلبات ونشاطات العمل.

9- مضي فترة طويلة على صدور العديد من الأنظمة ذات الصلة بأعمال ونشاطات الأجهزة الحكومية بحيث لم تعد تلائم متطلبات العمل، بالإضافة إلى كثرة التعديلات التي أجريت على بعض منها دون تجميع تلك التعديلات أو إعادة صياغة تلك الأنظمة وفق نظرة شمولية تراعي المتغيرات التي حدثت منذ صدورها، كما تراعي اختلاف الأسس والمنطلقات التي بنيت عليها.

10- عدم صدور لوائح تنفيذية وتفسيرية لكثير من الأنظمة، ومعروف أن الإصلاح الإداري مرهون بتوفر أنظمة إدارية تمكن الموظفين من أداء واجباتهم، وقيادات إدارية ملتزمة وقادرة على اتخاذ القرارات.

هناك شعور عام في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء بأن الحكومات تؤدي أعمالا كثيرة ومتشعبة، ولكن بمستوى قليل من الكفاءة و بتكلفة باهظة. وهذا ما أثار الكثير من التساؤلات حول إنتاجية وأداء الأجهزة الحكومية. إن مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية وضعف الأداء في القطاع الحكومي، تظهر على مستوى الفرد، وعلى مستوى الوحدة الإدارية، وعلى مستوى الجهاز.

والأسباب التي أدت إلى مثل هذا الوضع كثيرة ومتشابكة، ومن الصعب عزل تأثير بعضها على بعض. ولكن هذا لا يمنع من البحث عن الأسباب، ثم تحديد الوسائل المطلوبة لرفع الإنتاجية وتطوير الأداء. وليس غريبا أن تهتم الدولة والمواطنون، والصحافة ورجال الفكر والجامعات ومعاهد التنمية بالبحث عن أداء أفضل في القطاع الحكومي، والأسباب تعود إلى كثير من العوامل نذكر منها :

## 3-7 متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات القطاع العام

تتجه كل المؤسسات في كل المجالات إلى تبني التغيير و إدارته مدفوعة بالظروف المحيطة بها، والمؤسسة العمومية هي أيضا معنية بالإستجابة للتغييرات الهائلة التي تحدث حولها وبالتالي لا يمكنها الوقوف ضد التغييرات المتسارعة لأنها بذلك تزيد من حجم الفجوة التقنية الحاصلة بين دول العالم المتقدم ودول العالم النامي، لذلك لا يمكنها الخروج عن القاعدة التي تقول تجدد أو تبدد، والمؤسسة الاقتصادية الوطنية مرت بتغييرات بحكم التغيير في طبيعة النظام الإقتصادي من الإقتصاد الموجه مركزيا إلى الإقتصاد الحر، ولم، وسنتناول في هذا المبحث مدى نجاح المؤسسة العمومية في إدارة هذا التغيير أثناء إنتقالها إلى إقتصاد السوق.

### 3-7-1 شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسات العمومية

يتوقف نجاح المؤسسة العمومية في إدارة التغبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة والتي منها :

1- العولمة المتزايدة: حيث يزداد إتساع دائرة العولمة، وإنتشار وسائل الإتصالات والمعلومات وتعميم الخدمات وإختراق الأسواق، وإمتداد إستثمارات رؤوس الأموال، ودخول المنتجات بكل حرية.

2- التجديد التقني المتسارع: إندماج تقنيات الإتصال والمعلومات مما يفرض على أنماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والابتكار الفني.

3- **الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات)**: يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها الأولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

4- **فجوة التقدم التقني**: بالرغم من أهمية التقدم التقني فان الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات العمومية أو معظمها، مما يعمق من فجوة التقدم التقني. ويرجع سبب فشل بعض المؤسسات في التغيير وإدارته إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير.

5- **غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد. - إنعدام الرؤية.**

6- **العقبات الإدارية**: التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات والمتمثلة أساسا في بيروقراطية المؤسسة، ووجود مراكز قوى تعارض التغيير.

7- **عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير مما يجعل الأفراد يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير.**

8- **عدم وصول التغيير إلي جذور ثقافة الشركة، و ترسخه فيها سوف يؤدي إلى موته في المهد.**

**3-7-2 التغيير في مرحلة الإنتقال إلي إقتصاد السوق**

إن انتهاج المؤسسات العامة لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة، مما يعني سيادة المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص، وعلى مستوى السوق المحلية والدولية على حد السواء.

إن تفعيل هذا التوجه الجديد أفرز عملية انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أثر على مختلف سياسات المؤسسات العامة، نظرا لأن أغلب

المؤسسات( عمومية أو خاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي الوقت نفسه هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث؛ ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض، دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل، مهملة بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون

وفي ظل سيادة ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى انخفاض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات، نتيجة لشدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم امتلاك القدرة التنافسية، مما أدى إلى حرمان االمؤسسات العامة من الحصول على مزايا تنافسية، لتجد معظم المؤسسات في النهاية نفسها أنها تنتج منتجات ليست ذات جودة، وأسعارها مرتفعة نسبيا؛ وللإشارة استطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد، وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها.

و إذا كانت المؤسسات العمومية في معظمها تتجه إلى الإهتمام بالإنتاج وزيادة الكميات المنتجة إذا كانت إقتصادية وزيادة المرافق دون مراعاة النوعية إذا كانت خدمية ، و دون مراعاة لمتطلبات السوق و رغبة العملاء ، فإنه يكون مقبولا عندما كانت بعض الدول العربية تعيش في ظل الإقتصاد الموجه ، الذي لم تواجه فيه المؤسسات أي منافسة ، حيث كانت البيئة الإقتصادية والمؤسسية مبنية على ذلك ، تتميز فيها الأسواق بمزيج من الندرة والإحتكار أي ما يعرف إقتصاديا بسوق الباعة، فإنه في ضوء تحول البلاد نحو اقتصاد السوق وعولمة الأسواق واحتدام المنافسة المحلية والدولية، والوفرة النسبية للمنتجات كما و نوعا في كثير من الأسواق في السنوات الأخيرة، و أيضا في ضوء التطورات في بنى الطلب و في عادات شراء المستهلكين بعض الدول العربية، أصبح من العسير على هذه المؤسسات أن تستمر في العيش منغلقة على نفسها و تتجاهل مبدأ الاقتراب من الزبائن لإشباع حاجاتهم و توقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات العامة في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسويق، هو العمل على الانتقال من فلسفة التسيير التي يحكمها منطق الإنتاج إلى آخرى يحكمها منطق التسويق. ويبدو أن كثيرا من المؤسسات العامة النشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تتفطن إلى الأهمية الاستراتيجية للتسويق و مساهمته في نموها و تطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، و بعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق و بعضها الآخر استبدلت هياكلها التجارية و البيعية السابقة بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق و الاتصالات.وهو ما يعني إجراء التغيير اللازم في المؤسسة العمومية

لكن تنامي الوعي بأهمية التسويق و بمساهمته، لئن كان الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح، يظل غير كاف لأن التحدي الكبير لا يكمن في إنشاء قسم للتسويق أو في ترديد شعارات براقة من قبيل إننا في خدمة الزبون" أو "الزبون سبب وجودنا" بقدر ما يكمن في تحويل الفلسفة والمبادئ التي يقوم عليها التوجه الإداري إلى ممارسات و سلوكيات فعلية لدى كل الأفراد في المؤسسة.

غير أن المؤسسات العمومية تواجه تحديات كبيرة ناجمة من جهة عن إرث نظام إقتصادي مثقل بالمشاكل يتطلب حلها وتغييرها بعض الحكمة والصبر، ومن جهة ثانية أن النظام العالمي الجديد لا يترك فرصة للمؤسسات التي تقف موقف المتفرج من التغييرات الهائلة والمتسارعة، فالكثير من المؤسسات الإنتاجية تعاني من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاعها وإفلاس الكثير منها، كما أنها فقدت صلاتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها و تكاد تجهل كل شيء عن زبائنها و عن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة والجودة بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تنفق بسخاء على تدريب و تطوير الأفراد لديها. والنتيجة هي عدم القدرة على المنافسة والتهديد بالتصفية.

أما المشكلة التي تعاني منها هي انعدام الربحية مما إضطر الكثير من المؤسسات العامة خاصة العمومية منها لإتباع استراتيجية دفاعية ركزت فيها كثيرا على ترشيد

النفقات على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد سيؤدي إلى تحسين هوامش الربح. و لكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص الإنتاج بكفاءة بقدر ما تكمن في عدم إنتاج ما هو مطلوب في السوق، أي في إستراتيجيتها وعدم التكيف مع معطيات المحيط الجديدة ، وعدم تبني التغيير الشامل كمنهج لعبور المؤسسة إلي عالم النجاح.

كما تواجه العديد من المؤسسات العمومية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية و التشريعية، التطور التكنولوجي، و المتغيرات الثقافية وأنماط الحياة. و هذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات العامة و ترغمها على تطوير قدراتها للاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها و التحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة بالدراسة والتحليل العلمي لإبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات، و المؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه من خلال الرؤية المستقبلية إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تتهاوى فجأة أو تتراجع.

## 3-8 مستقبل التغيير في المؤسسات العامة

تواجه المؤسسة العامة عدة تحديات لعل أهمها التغييرات السريعة والمتواصلة والطفرة الكبيرة في الإعلام والإتصال والإنتشار الواسع للمعلومات والتقنية العالية، فهل تستطيع المؤسسة العامة الصمود أمام هذه التحديات، وفي هذا المبحث سنتناول الرؤية المستقبلية للتغيير وبرامج التأهيل والجهود التي يجب بذلها على المستوى الكلي وعلى المستوى المؤسسي لإنجاح ذلك التغيير.

### 3-8-1 التغيير في المؤسسات العامة برؤية مستقبلية

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 200 أصبحت بمثابة تأشيرة الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات العامة حاليا، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق و هو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات و رغبات الزبائن ورغم ذلك توجد عدة سبل لاحداث

التغيير بالمؤسسات العامة يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي:

الفرع الأول: الانتقال:

فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المؤسسة على حالها، والتغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها الى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها الى أماكن أخرى. وقد يكون الانتقال أيضا خاص بالموضوع، أي النشاط، بتغييره وإحلال محله بديلا آخر مع الحفاظ على ثبات المكان. وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

الفرع الثاني: الضبط:

وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المؤسسة القار والمعتاد من أجل خلق الأداء الملائم والمواتي للظرف. فالضبط، إذن، يكون بشكل متتالي وتدريجي في التعديل لقواعد الانشطة بالمؤسسة. وللاشارة فأن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في اصلاح الاشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواء كان ماسا بالقيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها. فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة.

الفرع الثالث: التجديد:

وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايرا تماما للشكل القديم للمؤسسة. والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب الى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه. فالمؤسسة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفية لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية ومحافظة على صورتها في المجتمع. فالتجديد، اذن، هو على خلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المؤسسة.

الفرع الرابع: الشراكة:

وهو سبيل راقي من سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتنويع، ويعطيها القوة والقدرة على التموقع والسرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق. ويعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع إلى استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة في مسايرة التطورات، مع الإقبال على المخاطرة. وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة وضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الشركات الكبرى ذات الخبرة والتجربة والقوة

الفرع الخامس: إعادة التأسيس:

وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت روحها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديدا مكانتها في السوق. وبهذا الشأن يعاد توجيهها توجيها جذريا. واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة.

3-8-2 تأهيل المؤسسات العامة

تبنت بعض الدول العربية مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات بعض الدول العربية لكي تكون بمثابة الدافع لها نحو امتلاك القدرة على التنافس، وهذا كله يعتمد بالأساس على كفاءة وفعالية تسييرها لقدراتها وكفاءاتها، هذه الإجراءات هي:

الفرع الأول: رفع القدرة التنافسية:

تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بعض الدول العربية من خلال بعدين أساسيين الأول يتعلق بميدان الاستثمار، وهو يتمثل في برنامج تأهيل المؤسسة تحت إشراف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبمشاركة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني يمس الموارد البشرية، ويتعلق ببرنامج نظام التكوين تحت وصاية وزارة التكوين المهني.

و يهدف برنامج تأهيل المؤسسات إلى تحسين الجودة، وتبني الأدوات الحديثة في التسيير الإستراتيجي، مثل التشخيص الإستراتيجي لجوانب القوة والضعف في المؤسسة؛ ويركز هذا البرنامج على دعم وتكثيف الاستثمارات المادية وغير المادية (مثل التكوين، المعرفة، نظام المعلومات...) من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها.

الفرع الثاني: إصلاح منظومة التكوين والتمهين:

نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها الاستثمارات غير المادية في برنامج التأهيل، أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها في المؤسسة؛ فتكييف نظام التعليم وفقا لاحتياجات السوق، واعتماد المعرفة، يعتبر من الدعائم الرئيسة لتطوير القدرة التنافسية وتهيئة المؤسسة للمنافسة؛ وتتلخص إستراتيجية إصلاح منظومة التكوين والتمهين في بعض الدول العربية في الجوانب التالية:

* تشخيص وضعية نظام التكوين والتمهين بغية الوقوف على نقاط الضعف
* وضع مخطط إستراتيجي لتحسين وتأهيل منظومة التكوين
* تمويل التكوين والتمهين المتواصل

الفرع الثالث: الإهتمام بالكفاءات البشرية:

لقد تزايد الإهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الكفاءات عبر الزمن، فالعمال في المؤسسة ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم، اختصاصاتهم ومسوؤلياتهم، فهناك الإداريون، التقنيون والأعوان؛ وكلهم يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام، خاصة مجال الإبداع التكنولوجي، وعليه أصبح من الضروري الإهتمام بهولاء ماديا ومعنويا.

وبعض الدول العربية حاولت منذ البداية وضع أساليب تنمية الموارد البشرية من خلال الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات بعض الدول العربية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين بالخارج، إنشاء المراكز

المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الإهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة.

وقد أدى تطبيق أنظمة ادارة الجودة في المؤسسات العامة الى التركيز على العنصر البشري من حيث :

1- **التأهيل**: إن بعضا من الأنشطة الخاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة.

2- **التحفيز والتحسيس بالجودة**: وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحضر والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون، السيطرة على التكاليف ورفاهية المؤسسة. وبالتالي يجب وضع برنامج تحسيسي للجودة والذي سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد (برنامج تمهيدي) وللأفراد القدامى (برنامج تطويري) وللأفراد المكلفين بالقيام بالأنشطة التصحيحية والوقائية.

3- **التكوين**: الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة. فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد (إداريين، وتقنيين، وعمال)

4- **خطة التكوين**: هذه الأخيرة تشمل فترة التكوين، مكانه، مجاله، الهيئة المعنية به، تكاليفه...الخ.

ولعل التكوين والتدريب يبقيان كأهم عملية تعتمد عليها المؤسسات العامة لتنمية مواردها البشرية بقصد تحسين إنتاجها؛ فالتكوين الفعال يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة، ويعطي للمتكون الإحساس بالمسؤولية عن عمله، فالعامل المتكون ينتظر الإستفادة من المعارف التي تحصل عليها والأخذ بعين الإعتبار لقدراته المهنية الجديدة وآرائه التي اكتسبها من خلال تكوينه.

والظرف الذي تعيشه المؤسسات العامة في ظل المتغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير بحسب ما تقتضيه التحديات وما تفرضه الرهانات. ولعل أول تحدي يواجهه المسيرون يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة، والحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى.

ومن بين الأدوات التي تمكن من مواجهة هذا التحدي :

1- ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية، وقبل هذا كله ضرورة إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية، فالمؤسسات العامة مطالبة اليوم بتأهيل طرق تسييرها، وتطوير طرق وأدوات الإنتاج فيها وتطوير هياكلها التنظيمية، وتوطين نظم إدارة الجودة حسب المرجعيات العالمية المعتمدة، والتي تفرض تعبئة اهتمام وذكاء كل الأفراد في المؤسسة (من المدير العام حتى أبسط عامل)، وتعبئة وغرس الروح الإنتصارية لديهم لأن المنافسة الحالية والمقبلة الحادة تتطلب تثمين ما هو جيد ومعالجة وتصحيح ما هو دون ذلك.

2- تغيير الثقافة السائدة والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير "فمعنى الإدارة هو أن تؤسس لثقافة جديدة أو تغيير الثقافة القديمة وإذا كان هناك تناقض بين الإستراتيجية المراد تحقيقها والثقافة السائدة في المؤسسة فإن الثقافة هي التي ترجح الكفة دائما. وثقافة المنظمة حسب دافيد راتشمان عبارة عن مجموعة من القيم (التي تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير) والمبادئ (التي تحدد ما يمكن قبوله) والتي تشكل إتجاهات وسلوك الموظف، إنها تعمل كمعلم موجه، وهي أيضا تحدد الطابع بالنسبة للسلوك الأخلاقي المسؤول إجتماعيا، مبينا للموظفين ما الذي يعتبر صوابا وما الذي يعتبر خطأ، والثقافة المشتركة تتركز حول الإبداع، والمبادرة الفردية، والأداء العالي الذي يعد مكونا أساسيا في أي هيكل تنظيمي قوي.

3- ضرورة العمل وفق الحس الإقتصادي: من أجل تحقيق الفعالية والنجاعة؛ فالفعالية تعني استعمال الموارد دون هدر أو تبذير، والنجاعة تعني إنجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح ومثابرة، وهاتان الصفتان شرطان ضروريان للمؤسسات الناجحة فبالفعالية ننجز الأشياء بطريقة جيدة، وبالفاعلية ننجز أشياء جيدة كما قال بيتر دراكر.

4- الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل: يجب الإعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة، فالإدارة الحديثة مجهود متكامل بين كل الكفاءات في المؤسسة،

تقوم على الإستثمار في التصميم لتحقيق الربح في وقت التنفيذ من خلال مواكبة التطور والاستفادة من كل جديد في ميدان الإنتاج.

5- **ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات العامة والجامعات ومراكز البحث:** لأن الواقع المعيش يتميز بانفصال تام ما بين قطاعي الصناعة والبحث والتطوير، فإذا لم تستفيد المؤسسات من مخرجات الجامعات ومراكز البحث المختلفة فإن الموارد التي خصصتها السلطات العمومية في هذا المجال تكون غير مجدية ( القانون 98- 11المؤرخ في 22/ 08/ 1998 المحدد للإطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ).

6- **ضرورة تبني إستراتيجية إبتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة:** الإبتكار في المنتجات، في العمليات، في الهياكل التنظيمية لأن ذلك يعتبر الخيار الأساسي للمؤسسات وهذا لسببين رئيسيين : لأن الإبتكار يمثل وسيلة لخلق وتجديد القدرة على التنمية على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى لأن الإبتكار ينبع من طبيعة هذه المؤسسات ومحدودية مواردها، ولأنه الوسيلة الوحيدة التي تمكنها من ربح الوقت وتقليص الفجوة المبنية على خبرة وتجربة المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على اقتصاديات الحجم.

7- **تكوين ثقافة المؤسسة المتعلمة:** والتي من صفاتها :

- تقبل النقاش والحوار، وتعمل على إعطاء الثقة للأفراد وتحفزهم.
- تركز على الذكاء
- مهارة من خلال التعلم.
- عبارة عن مركز للبحث.
- تواجه المخاطر وتعتمد على الجرأة في التفكير.

ويجب على المشرفين أن يضعوا في حساباتهم النقاط الأساسية التالية:

أ- تطبيق التغيير ليس كحالة إستثناء ، ولكن كحقيقة تواجه المؤسسة بإستمرار.

ب- قبول التعقيد وتخصيصه للفهم والتشخيص الجيد ، وهـذا في تشـكيل مرجعيات مؤسسة على إستنتاجات مركبة ، وليس علي أستنتاجات مبسطة.

ج- إدخال فكر الإبداع والإبتكار في جميع المنتوجات داخل المؤسسـة، في التوجـه إلي المحيط وتحفيز الأفراد والمجموعات.

د- بناء مجتمع المؤسسة بحيث تكون مؤثرة ومتكيفة ، وبهندسة متغيرة.

هـ- تطبيق ثقافة دائمة الحركة ، دون إهمل التجديد.

و- تشكيل منظمات جديدة تقبل إندماج الوقت والمسافة.

هـ- الأخذ بعين الإعتبار المتغير الإنساني و الإجتماعي.

والمؤسسـات العامـة تحـاول أن ترقـى إلى المسـتويات الـتي تمكنـها مـن منافسـة المؤسسات الأجنبية التي يمكنها أن تغزو السوق العربيـة بعـد تطبيـق اتفاقيـة الشـراكة الأوروبية وانضمام بعض الدول العربية إلى المنظمة العالمية للتجـارة يضـاف إلى ذلـك مختلف المؤسسات الأجنبية التي دخلت و يمكن أن تدخل السوق العربيـة بعـد انفتـاح بعض الدول العربيـة علـى الاقتصـاد العـالمي، لكـن هـذا لا يمنعنـا مـن أن نقـول أن االمؤسسات العامة لا تزال رهينة السياسات الحكومية الكبرى، ونقصد بذلك ما يلي:

1- الـبرامج التأهيليـة الكـبرى للمؤسسـات الاقتصاديـة بعـض الـدول العربيـة والمخصصات المالية لها.

2- البرامج الكبرى لدعم البحث العلمي الأكاديمي ( مثـل المخطـط الوطـني للبحـث العلمي).

3- برامج استيراد التكنولوجيات الجديدة.

4- برامج استيراد الكتاب العلمي الأكاديمي المتخصص.

5- سياسة التكوين من أدنى مستوياته إلى أعلاها. والتغيير لا يحدث إلا عنـد إحتـواء كل عناصر القوة والضعف في المؤسسـة وتجديـد المـوارد البشـرية وتطويرهـا هـو العامل الأساسي في التغيير، وخلق مناخ فكري مبكر من خلال غرس فكرة الريادة

في إذهان الطلبة في المدارس والجامعات، والمذهب الجديد يعتمد على أن تكون للأدارة شقان هما الإنضباط والدراية.

## 3-9 متطلبات التغيير في المؤسسات العامة

المؤسسة العامة لا يمكنها مواجهة المنافسة إلا من خلال إحداث تغييرات شاملة تمكنها من مواكبة التطورات، بل والمساهمة فيها واكتساب المعرفة اللازمة وذلك بتظافر الجهود التالية:

الفرع الأول : الجهود على المستوى الكلي :

هنا تتدخل جهود الدولة بغية إعطاء دفعة قوية لإقتصاد المعرفة و هذا نراه من خلال ما يلي:

1- زيادة الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع.

2- زيادة الإنفاق على استيراد الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث.

3- تخصيص إعتمادات هامة للبحث العلمي الذي تنجم عنه إبتكارات تفيد المؤسسة الإقتصادية بعض الدول العربية.

4- تطبيق إعفاءات جبائية و جمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب اللذان يساعدان على تطوير الجهود البحثية.- تثمين البحث العلمي و الإبتكار.

5- زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الإقتصاد الجديد.

6- إعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.

الفرع الثاني: الجهود على مستوى المؤسسة:

فيمكن أن نجملها فيما يلي:

1- اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

2- تخصيص إعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات.

3- إعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الإبتكارية داخل المؤسسة.

4- الإهتمام باكتساب و تطوير البرامج المعلوماتية الحديثة.

5- التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الإتصال الحديثة.

6- إعتماد استراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية و المهنية الراقية.

وعموما، فمهما كان شكل التغيير وأسلوبه أو سبيله فلا بد من أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا التغيير في حد ذاته يشترط فيه حسن الأداء. و بما أن إدارة الجودة الشاملة نوع من أساليب إدارة التغيير فهي تعتبر أحد مداخل التغيير الشامل الذي يجب أن تتبناه المؤسسة العموميةعلى إعتبار الخصائص التالية:

1- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية وغيرها

2- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتوج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مرورا بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

3- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتوج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

4- إدارة الجودة الشـــاملة هـي إدارة تشـاركية، حيـث تعتمـد علـى مواهـب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

5- التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبـول التحسـينات الصغـيرة والهامة، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.

6- إدارة الجودة الشاملة هي أسـلوب إداري يـهدف إلى إرضـاء حاجـات المؤسسـة : البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلـك مـن خلال التركيز على رضا الزبون، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات، كما أن منهج الإدارة المفتوحة يعتبرأسلوب راقي يجب على المؤسسة العمومية إدخالها على أساليب عملها لأنه يحقق أهداف كبيرة للمؤسسة وللفرد، فضلا عن كونه يرد ثقـة الفرد بالمؤسسة سواءا كان هذا الفرد عاملا فيها أو مواطن عادي.

كذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة لا يختلف عن الأساليب السابقة وهو يسهدف دائما إلى تجديد حيوية المؤسسة العمومية، وبعث روح التجدد المستمر التي تساعد على البحث الدائم عن أحسن الطرق والوسائل لإرضاء الفرد داخـل المؤسسـة و العميـل خارج المؤسسة.

7- كما أن نجاح التغيير في المؤسسة يمر من خلال إكتساب طرق جديدة من السـلوك في جميع

8- كيف يتم تطوير التجديد، الإبداع، البحث والمشاركة في المؤسسة؟

والخطوات والأفكار التي تجعل في مؤسسة بيئة ترعى وتنمي الإبداع هي:

إنشاء نظام لتلقي الأفكـار والاقتراحـات، هـذا النظـام يجـب أن يوفـر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشـكل واسـع علـى المؤسسـة بأكملها،

### 3-10 الية تحسين الأداء في القطاع الحكومي

هنـاك العديـد مـن أوجـه أو مسـارات تحسـين الأداء والإنتاجيــة في القطــاع الحكومي، وسوف نستعرض أبرزها ونتحدث عنها فيما يلي من هذه الجزئية :

1- دور كفاءة الأداء:

كفاءة الأداء تلعب دورا محوريا في دعم كمية الإنتاجية في المنظمات العامة والخاصة. وبمفهومها الاقتصادي الضيق تعني كفاءة الأداء "نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجية". وهناك خلط في أدبيات الإدارة في بيئة الأعمال العربية بين كفاءة الأداء وفاعلية الأداء حيث يتم استخدامهما كبديلين يؤديان لنفس المعنى والغرض وهما ليسا كذلك. وفي هذه الجزئية يهمنا بيان معنى ودور كفاءة الأداء في الإنتاجية وفي دعم الاقتصاد الوطني، أما فاعلية الأداء فسوف نتحدث عنها لاحقا.

مبدأ كفاءة الأداء ينصب على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في المنظمات الخاصة، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة. وكان مبدأ كفاءة الأداء هو المعيار المسيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المنظمة في ظل الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد وجهت انتقادات حادة للطرق والأساليب والإجراءات التي صاحبت تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية، بسبب تركيزها على وفرة الإنتاج المادي وإهمالها الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية. وقد صور هذا الجانب محمد الغيث بقوله: "تعرف فلسفة قدرة أو كفاءة الأداء بمفهومها الضيق بأنها نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه. أما مفهومها الأوسع - والذي نقصده - فهو تعبير عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة أو ميكانيكية تركز على النتائج النهائية وتهمل فاعلية الوسائل المستخدمة في الوصول إلى تلك النتائج، كما أنها لا تقيم وزنا كافيا لتأثير الوسائل والنتائج (إيجابا أو سلبا) في نفوس ومشاعر الأفراد والجماعات، سواء في ذلك العاملون في المنظمات المنتجة والمستفيدون من إنتاجها. وهذه الفلسفة مبنية على ما يعرف بـ Functional rationality أو ما يمكن ترجمته... إلى الإدارة المادية، وذلك أنها تحت مظلة علمية الوسائل أو رشدها تغلب العناصر

والعوامل المادية على حساب العناصر والعوامل الإنسانية في العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية. ولكن يظل مبدأ كفاءة الأداء مطلوبا ومفيدا في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الأهلي على حد سواء مع تجنب العيوب الموجهة للتطبيق الضيق والجاف الذي صاحبه، وهو ما يقودنا إلى الحديث في الجزئية التالية عن مبدأ أشمل هو "فاعلية الأداء".

2- دور فاعلية الأداء:

نتج عن تركيز مبدأ كفاءة الأداء على الكم الإنتاجي وإهمال كيفية الوصول إليه وما ترتب على ذلك من شكوى العاملين من الاستخدام الجائر لجهودهم - أن بدأ التفكير في إيجاد مبدأ أشمل يؤدي دور كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجراءات التي صاحبته وأدت إلى انتقاده. هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ "فاعلية الأداء" في الفكر الإداري. ويركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضاء العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين.

إن الفرق الجوهري الذي يميز مبدأ فاعلية الأداء عن مبدأ كفاءة الأداء هو تركيز الثاني على "التأثير" الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها بنفوس ومشاعر المكونات المتعددة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما لم يتنبه إليه الأول. وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء انتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية. ويوضح هذا الجانب محمد الغيث بقوله: "أما فلسفة فاعلية الأداء بالمقابل فإنها مبنية على ما يسمى بـ Substantive rationality أو ما يمكن ترجمته ... إلى الإدارة العضوية، أي تلك التي تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، فتهتم حين العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات وآمال وأحاسيس وقيم وتقاليد الإنسان داخل المنظمة الإدارية وخارجها. وينصب مفهوم فاعلية المنظمة على نظرية المنظمة ونظرية قياس فاعلية هذه النظرية من حيث إنتاج السلع والخدمات بالكم والكيف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليد مكونات المنظمة المتعددة الداخلية والخارجية، وتترك أثرا

موجبا لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانات المتاحة لمنظمتهم، وطبقا لمصلحتهم العامة والمشتركة.

ما تقدم يؤكد حاجتنا إلى تلمس المبدأ والأساليب الإنتاجية التي تضمن وفرة الإنتاج من السلع والخدمات في منظماتنا العامة والخاصة. وأن يصاحب وفرة الإنتاج التأثير الموجب له في المكونات المتعددة للمنظمة داخلها وخارجها. وأن يكون المعيار والضابط النهائي في الحكم على مدى التأثير الموجب للمنتج في مكونات المنظمة هو تحقيق الصالح العام المشترك لتلك المكونات. وانطلاقا من هذا المنظور الجزئي لمفهوم ومسار الإنتاجية في منظماتنا العامة والخاصة يأتي دور المخططين وصناع القرارات وراسمي السياسات الإستراتيجية في بناء المنظور والمسار الكلي للإنتاجية بما يخدم اقتصادنا الوطني في الوطن العربي. ويتحقق ذلك من خلال الجمع والتوفيق الواعي بينمتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور المالي والاقتصادي من ناحية ومتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور الإداري من ناحية أخرى.

3- دور الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي:

إن الهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها. وتعتمد هذه المهمة اعتمادا كبيرا على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة. ومن أهم مجالات الرقابة، الرقابة المالية، ورقابة أداء البرامج والمشروعات العامة، حيث إنها تلعب دورا حاسما في ضبط الإيرادات والنفقات العامة، مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية القطاع الحكومي. غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة، وإلى نقص وضوح هذه الأهداف.

والرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت عناصر إيرادات أو مصروفات. والرقابة المالية في الأجهزة الحكومية في الوطن العربي تركز على: التأكد من سلامة الإجراءات والتصرفات في أمور الإيراد والصرف وقيود التسوية، وتنفيذ المشروعات، وإقفال الحسابات، وإعداد الحسابات الختامية، وفي أعمال المناقصات والمزايدات وإبرام العقود، والإدخال والإخراج في المستودعات،

والتصرف في أموال الدولة وموجوداتها الثابتة والمنقولة، وجميعها تؤكد على سلامة وضبط الإجراءات وأنها تتم وفقا للأنظمة والتعليمات النافذة. وتمارس هذه المهام برقابة داخلية من الجهاز التنفيذي نفسه، وبرقابة خارجية من قبل أجهزة الرقابة المركزية المستقلة، حيث تقوم وزارة المالية والاقتصاد الوطني بالرقابة السابقة للتنفيذ، في حين يقوم ديوان المراقبة العامة بالرقابة اللاحقة للتنفيذ.

نما القطاع الحكومي نموا سريعا في جميع المجالات خلال العقود القليلة الماضية، وظهرت العديد من المشكلات في إدارة السياسة المالية، ولم تتمكن الإيرادات العامة من ملاحقة الإنفاق العام، مما ترتب عليه ظهور العجز في الميزانية العامة وزيادة القروض، وأنفقت مبالغ كبيرة من الأموال العامة على استثمارات غير مجدية اقتصاديا على حساب الاستثمارات اللازمة لدعم التنمية.

فبرغم ما تقوم به الأجهزة الرقابية الحكومية المركزية مثل وزارة المالية والاقتصاد الوطني وديوان المراقبة العامة من دور كبير في الرقابة المالية على الإنفاق العام، فإن هناك حاجة إلى أن تركز الرقابة المالية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية، حيث يلاحظ عدم التركيز على تقييم نتائج الأعمال والمشروعات التي تقوم بها أجهزة القطاع الحكومي من حيث تحديد أولويات الإنفاق على النشاطات المختلفة والتأكيد على جدواها الاقتصادية والاجتماعية، والتأكد من أنها حققت الأهداف المرجوة منها. إن تحديد أولويات الإنفاق من التحديات المهمة التي تواجه البلدان النامية، حيث إن تحديد أولويات الإنفاق له أثر كبير على المستوى الإجمالي للإنفاق وكفاءته. ومن الملاحظ أن كثيرا من الدول لا تخصص مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، فهناك موارد كثيرة تنفق في مجالات أقل أهمية، بحيث لا يبقى إلا القليل للنشاطات المهمة مما يكون له أثر كبير على أهداف التنمية في الأجل الطويل، ولعل سوء التخصيص بين الإنفاق الجاري والإنفاق الرأسمالي في الدول النامية خير دليل على ذلك.

4- دور الرقابة الإدارية :

اهتم علماء الإدارة والإداريون المحدثون بموضوع الكفاءة والفاعلية الإدارية ودورهما في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية. والرقابة الإدارية من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمة والأساسية، وهي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري، حيث تسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف المخطط لها. والرقابة الإدارية تشمل جميع أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات للتأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وفي الوقت المناسب وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف. ويشير إبراهيم المنيف إلى أن "الرقابة تعني الضبط في أوسع معانية، وفي المفهوم الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة، أي التحقق من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة. ويقسم الباحثون الرقابة الإدارية إلى رقابة داخلية تمارسها كل وزارة أو مصلحة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه من خلال مستويات التنظيم المختلفة، ورقابة خارجية تمارسها أجهزة مستقلة منهاالخدمة المدنية وهيئة الرقابة.

وتواجه أجهزة الرقابة الإدارية المركزية في بعض العقبات في سبيل تنفيذ مهامها لخصها عثمان الأحمد في تشخيصه للعقبات التي تواجه الديوان العام للخدمة المدنية بـ "عقبات تتعلق بالجوانب التنظيمية والإجرائية للأجهزة الإدارية، أو بالسلوك الوظيفي للعاملين بتلك الأجهزة الإدارية في تطبيقها لنظم ولوائح الخدمة المدنية.

إن الرقابة الإدارية كبقية عناصر العملية الإدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ولكن المهم هو وضع معدلات ومعايير محددة للأداء تستطيع الإدارة في ضوئها قياس الأداء الفعلي لمعرفة مدى اتفاقه مع الخطة الموضوعة، وتحديد الانحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ في مراحلها الأولى، واقتراح الخطوات والإجراءات التصحيحية التي تكفل إعادة العمل إلى مساره الصحيح، وهذا بالطبع هو جوهر العملية الرقابية الإدارية.

5- دور الدولة في النشاط الاقتصادي:

إن التوجهات الجديدة في الاقتصاد والمال والتجارة والعلاقات الدولية والتي عرفت باسم "العولمة"، تؤكد على تحرير الأسواق وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، بحيث يقتصر دور الدولة على دعم تحسين أداء القطاع الحكومي والخاص وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما من خلال:

1- قصر تدخل الحكومة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بما لا يتعارض مع القواعد الأساسية لنظام الاقتصاد الحر، وآليات السوق.

2- التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتحسين الأداء الاقتصادي.

3- توزيع الموارد الاقتصادية لزيادة الاستثمار الحكومي في البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية (الأمن والتعليم الأساسي والصحة والرعاية الاجتماعية).

4- توفير السلع والخدمات التي لا يمكن إنتاجها بواسطة القطاع الأهلي أو في الحالات الاستثنائية.

5- تعزيز مشاركة القطاع الأهلي في النشاط الاقتصادي.

6- استخدام السياسات المالية والنقدية لتوجيه قوى السوق وليس للتحكم فيها.

7- المرونة في استخدام أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية بما يخدم الاقتصاد القومي بشكل عام.

8- تحديث الأنظمة والقوانين والتأكد من تطبيقها وتفعيلها بما يخدم الأهداف القومية.

9- تأسيس وتنظيم مؤسسات السوق المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بها ومراقبتها.

10- استقطاب رؤوس الأموال وتوفير المناخ المناسب للاستثمار.

11- ضمان المنافسة لتشجيع الابتكار.

**ومن أجل تحقيق أداء أفضل في القطاع الحكومي فإنه لابد مما يلي:**

1- تدعيم التوجه القائم لتنويع مصادر الدخل القومي في، وذلك عن طريق تبني وزارة التخطيط تشكيل وتفريغ فريق علمي متعدد التأهيل والخبرات للقيام ببحث

رئيسي حول ما تم وما ينبغي إتمامه نحـو تنويـع شـامل لمصـادر الدخـل في الوطـن العربي، وأن يبنى على ذلك وضـع خطة وطنية مرحليـة وآليـات محـددة لتنويع مصادر الدخل خلال فترة قادمة يتم تحديدها في ضوء الدراسة.

2- إعادة النظر بسياسات الإنفاق العام القائمة بـهدف إعـادة التـوازن بـين النفقـات الجارية والنفقات الاستثمارية في الميزانية العامة للدولة.

3- تدعيم التوجه نحو ترشيد الإنفاق العـام عـن طريـق تشـكيل وتفريـغ فريـق عـالي المستوى من حيث الخبرات والتأهيل العلمي، لإجراء دراسة تهدف إلى إعادة النظر بالسياسات المتبعة في تحديـد أولويـات الإنفـاق العـام علـى النشـاطات المختلفـة، والتأكد مـن جدواهـا الاقتصاديـة والاجتماعيـة، وصـولا إلى الاسـتخدام الأمثـل للموارد المالية المتاحة.

4- العمل على تحسين كفاءة وفاعلية أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للمستفيدين في كمها ونوعـها وتوقيتـها وأسـاليب مناولتـها، وذلك من خلال الآليات التالية:

أ -تحديد ما ينبغي وما لا ينبغي أن تقوم به الدولة من نشاطات، وخصخصة مـا لا ينبغي أن تقوم به بهدف تحسين الخدمات، وخفض تكـاليف ومديونيـة القطـاع الحكومي، وزيادة مستوى الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي.

ب -إعادة النظر بمفهوم وفلسـفة وأهداف الخدمات التي تؤديها الأجـهزة الحكوميـة، وبتوجيهها نحو إرضاء المستفيدين منها مـن حيـث كـم وكيـف وأسـلوب مناولـة الخدمة، ومن حيث تأثيرها الموجب في تحقيق تطلعاتـهم، وزرع هـذه المفـاهيم في نفوس موظفي الأجهزة الحكومية، وتدريبهم على التعـامل معـها بقناعـة وإيمـان وإخلاص. وهذا الدور ينبغـي أن تقـوم بـه أجـهزة الرقابـة الإداريـة المركزيـة و بالتعـاون مـع كـل جـهاز حكومـي، آخذيـن في الاعتبـار التدريـب، والتحفيـز (الثـواب والعقاب المبرر).

ج - وضع مقاييس عملية للإنتاجية وخطط تنفيذية يشارك الموظفون في تصميمها إلى جانب القيادات والمشرفين، واتخاذها أساسا للمساءلة والمكافأة والترقي في السلم الوظيفي.

د- تفعيل دراسات واستشارات تسهيل إجراءات العمل في الأجهزة الحكومية والاستمرار في تكرارها، وإشراك الموظفين في صنع قرارات وبناء خطط هذه الدراسات والاستشارات.

هـ -تفعيل التوجه نحو تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية والتأكد من تطبيق هذه الأنظمة واللوائح بشكل عام.

5- دعم وتفعيل استفادة أجهزة القطاع الحكومي في الوطن العربي من التجارب الدولية في نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل: تجربة تمكين العاملين، تجربة إعادة الهندسة أو الهندرة، تجربة الهندسة القيمية، تجربة إدارة الجودة الشاملة، وتجربة التفوق المقارن.

6 - الاعتناء بإعادة التنظيم والهيكلة على المستوى الجزئي في كل جهاز حكومي بشكل مستمر، وإعادة الهيكلة الشاملة لأجهزة القطاع الحكومي كل عشر إلى خمس عشرة سنة، بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وتقوية الاقتصاد الوطني، والاستفادة من التجارب الدولية في هذه الميادين.

7- تدعيم التوجه نحو استخدام تقنية الحاسوب والإنترنت في أجهزة القطاع الحكومي، واستثمارها في توصيل الخدمات العامة عبر ما يعرف بالحكومة الإلكترونية E-government، ووضع خطة مدروسة ومرحلية لهذا الغرض تشتمل على التوعية والتدريب على هذا الأسلوب من توصيل الخدمات.

## 3- 11 مراجع الفصل الثالث

1- براق محمد ، حوتية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، 30/ 11إلى01/ 12/ 2004

2- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، 2001 ، ص 255

3- فاضل الصفار، التغيير الإداري..كيف ولماذا ؟ ، مجلة النبأ ، (العدد57) ماي 2001

4- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999 ، ص 366

5- دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء.. كيف ؟، عبد الحكم أحمد الخزامي ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 24

6- دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء.. كيف ؟، عبد الحكم أحمد الخزامي ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001 ، ص 36

7- جفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل الله، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2002 ، ص 50

8- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة مقدمة للمنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09و10/ 03/ 2004

9- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، 2003 ، ص387

10- كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ ، الرياض، 2004 ، ص 161

11-دانا جاينس روبنسون ، جيمس روبنسون، التغيير..أدوات تحويل الأفكار إلي نتائج، تعريب إصدارات بميك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، القاهرة، 2004 ص 23

12- دانا جاينس روبنسون ، جيمس روبنسون، التغيير..أدوات تحويل الأفكار إلي نتائج، ترجمة إصدارات بميك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، القاهرة، 2004 ص 90

13- سينتيا أسكوت، إدارة التغيير الشخصي، ترجمة عادل منصور،دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002،ص 52

14- بومزايدي إبراهيم ، خياري زهية ، هوام جمعة، "مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير" مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ، جامعة عنابة ، 30/ 11/ إلي 1/ 12/ 2004

15- يوسف مسعداوي ، كمال رزيق، "إدارة التغيير في المؤسسات" المنتدى الوطني الثاني المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة 30/ 11إلي 01/ 12/ 2004

16- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية،، مداخلة مقدمة للمنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 09و10/ 03/ 2004

17- عمار علي العربي، "التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ، جامعةعنابة30/ 11إلي 01/ 12/ 2004

18- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية،، مداخلة مقدمة للمنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 09و10/ 03/ 2004

19- يحياوي مفيدة، يحياوي إلهام، تنمية الموارد البشرية أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسات العامة في الاقتصاد العالمي، مداخلة مقدمة للمنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 09و10/ 03/ 2004

20- بوقلقول الهادي ، سوامس رضوان. "إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة"، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ، جامعة عنابة ، من 30/ 11إلى 01/ 12/ 2004

21- دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2001، ص 219

22- جحيق عبد الملك، "المؤسسة العمومية الإقتصادية في بعض الدول العربية تواجه التغيرات" ،مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ، جامعة عنابة من 30/ 11إلى 01/ 12/ 2004

23- كمال رزيق، مسدور فارس."إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات.. أين المؤسسات العامة من هذه التطورات"،مداخلة مقدمة للمنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09و10/ 03/ 2004

24- شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني المؤسسات، جامعة عنابة ، 30/ 11إلى 01/ 12/ 2004

25- حي برويقات عبد الكريم ، بالعربي عبد القادر، "التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة" مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ، جامعة عنابة ،من 30/ 11إلى 10/ 12/ 2004

26- Dominique Bruno et autres , Manager le Changement, Changer le Management , l'Entreprise apprenante, Dumas , Saint-Etienne , 2001 , P77

27- Jean Claude ruano et autres, Changement et Innovation en Formation et organisation ,

28- les Edition DEMOS , 2001 , P 101

29- Bale, M and Dale, T. (1998). Public sector reform in New Zealand and its relevance to developing countries. The World Bank Research Observer, 13 (1), 103-137.

30- Barzelay, M. (1992). Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

31- Beckhard, R. (1969). Organization development: Strategies and models. Addiso-Wesley series on O.D. Readings: Addison-Wesley Co.

32- Borins, S. (1995). The new public management is here to stay. Canadian public Administration, 38(1), 122-132.

33- Clark, D. (20000. Public service reform: A comparative west European perspective. West European Politics, 23(3), 25-44.

34- Denhardt, R. B., and Denhardt, J. V. (2000). The new public service: serving rather than steering. Public Administration Review, 60(6), 549-559.

35- Glor, E. (2001). Has canda adopted the new public management? Public Management Review, 3(1), 121-130.

36- Gramberg, B. and Teicher, J. (2000). Managerialism in local government-victoria Australia. International Journal of Public Sector Management, 13(5), 476-492.

37- Halachmi, A. (1999). Re-engineering and public management: some issues and considerations. International Review of Administration Sciences, 61(3), 329-341.

38- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. Public Administration, 69(1), 3-19.

39- Hugh, O. (1998). Public management and administration: an introduction. Second Editin. London:Macmillan.

40- James, O. (2001). Business models and the transfer of businesslike central government agencies. Governance: An International Journal of Policy and Administration, 14(2), 233-252.

41- Kaboolian, L. (1998). The new public management: challenging the boundaries of the management vs. administration debate. Public Administration Review, 58(3), 189-193.

42- Katz, D. and Kahn, R. (1966) The social psychology of organizations. New York:John Wiley.

43- Kernaghan, K. and Chrih, M. (1997). The challenges of changes: emerging issues in contemporary public administration. Canadian Public Administration, 40(2), 218-33.

44- Kettle, D. F. (2000). The global public management revoluation: a report on the transformation of govemce. Washington, D.C..: Brookings Institution.

45- Lan, Z. and Rosenbloom, D. (1992). Editorial. Public Administration Review, 52 (6).

46- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1969). Developing organizations: Diagnosis and action. N.Y. Addison-Wesley Co.

47- Manning, N. (1997). Three perspectives on alternative service delivery. Public Sector Management, 7 (4), 5-7.

48- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) Reinventing government: How the entrepreneurial spirits is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

49- Pallot, J. (1998). New public management reform in new Zealand: the collective strategy phase. International Public Management

# الفصل الرابع

## اساليب تطوير الاداء

# الفصل الرابع

# اساليب تطوير الاداء

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من :

1- مفهوم تطوير الاداء.

2- أساليب ادارة الاداء.

3- مداخل تطوير الاداء.

4- اعادة هندسة الأعمال.

5- مراحل وعناصراعادة هندسة الاعمال.

6- ادارة الجودة الشاملة.

7- اهداف ومراحل ادارة الجودة الشاملة.

8- تمكين العاملين

9- مدخل الهندسة القيمية

10- التفوق المقارن.

## 1-4 مفهوم تطوير الأداء

كما رأينا في الفصل السابق فإن النظـرة للإنتاجيـة هـي نظـرة متباينـة تبعـاً لتباين القصد والهدف من الإنتاج، فقد يكون الهدف اقتصادياً أو اجتماعياً أو غـير ذلك من الأهداف. وعلى الرغم من وجود خلافٍ مثيرٍ حول مفهوم الإنتاجية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلا أنه من المؤكد إبراز أهمية الكيفية الـتي تـدار بها الإنتاجية في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتمـاعي وهو ما يعبـر عـن إدارة الأداء في علم الإدارة. هـذه الأهميـة جعلـت المنظمـات تنظر إلى تحديد مفهـوم إدارة الإنتاجيـة أو إدارة الأداء على أنه من أهـم واجبـات الإدارة. كما أن الاقتصاديـين يـرون أن الإنتاجية هـي الـتي تقيـس درجـة نجـاح الوحدة الاقتصادية في الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لإنتاج السـلع والخدمات المطلوبة. وبعبارة أخرى: ينظرون إلى الإنتاجيـة على أنهـا مؤشـرٌ مهم مـن مؤشرات قياس الأداء في الوحدات الاقتصادية.

إن أهمية ودرجة تقدم أي دولة تقـاس بمقدرتـها علـى إدارة الأداء وصـولاً إلى زيادة الإنتاجية، حيث إن زيادة الإنتاجية كماً وكيفاً تُعـد عصـب التقـدم الاقتصـادي والاجتماعي وسمة بارزة للدول المتقدمـة. فزيـادة وتحسـين مسـتوى النـاتج القومـي والتفوق الاقتصادي، يعني مزيداً من الدخل للدولة، ومزيداً من السلع والخدمات التي تقدمها الدولة أو القطاع الأهلي، وهذا يؤدي إلي ارتفاع مستوى المعيشة، وهي الغايـة التي تـسعى إليها جميع الدول متقدمة كانت أم نامية. إن زيادة وتحسين مستوى النـاتج القومي مروراً بتطوير وتنمية إدارة الأداء يكون إمـا بإضافـة كيانـات إنتاجيـة جديـدة تأخذ بأساليب الإدارة والتقنية الحديثة، وإما بزيادة الانتفاع بالطاقات المتاحـة أي رفـع إنتاجيتها أو بكلاهما، وهو ما سوف ينعكس إيجاباً على مستوى النشاط الاقتصـــادي وتكويـن رأس المال الوطني.

غير أن قيـاس الإنتاجيـة بشـكل دقيـق سـواء في القطـاع الحكومـي أو القطـاع الأهلي يكتنفه كثير من الغموض وعدم الدقة، نظراً لعدم وجود معايـير محـددة يمكـن

الاعتماد عليها في القياس، خصوصاً في مجال الخدمات، لذلك فإن المشتغلين بالإدارة في مختلف المنظمات - وعلى وجه الخصوص في المنظمات العامة - يحاولون تحديد اتجاه الإنتاجية، والعمل على تفعيل العوامل التي تؤدي إلى زيادتها، وإزالة العقبات التي تؤدي إلى انخفاضها.

إن التنمية الشاملة التي شهدتها الدول العربية في العقدين الماضيين قد اقترنت بتوسع واضح في إنشاء المؤسسات العامة والشركات الحكومية. ومن الضروري أن تشهد السنوات القادمة اهتماماً ملحوظاً بتحسين مستوى الإنتاجية وإدارة أدائها في هذه المؤسسات والشركات انطلاقاً من مفهوم أن هذه المؤسسات تمثل أدوات رئيسية في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية، وأن تحسين الإنتاجية إحدى الوسائل المهمة في زيادة تنويع مصادر الدخل القومي. وإذا كان تحسين الإنتاجية مطلباً أساسياً في حد ذاته فإن مستوى الأداء الإداري يتحكم بدرجة كبيرة في إمكانية تحقيق هذا المطلب، حيث تعد أساليب الإدارة الفعالة مدخلاً رئيساً لتهيئة المؤسسات للإسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### 2-4 أساليب إدارة الأداء

سوف نستعرض أبرز اساليب إدارة الأداء الحديثة، وذلك في مجال تجربة تمكين العاملين Empowerment، ومجال إعادة الهندسة Reengincering، ومجال الهندسة القيمية Engineering Value، ومجال إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، ومجال التفوق المقارن Benchmarking.

### 3-4 إعادة الهندسة "الهندرة" (Reengineering)

لما كان التغيير السريع مطلبا من مطالب المنظمات في هذا القرن فإن تبني مدخل إعادة الهندسة أو كما يعرف بـ"هندسة التغيير" يعرف أيضا بـ"الهندرة" "Business Recginneering" يعتبر من المداخل الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمات، وقد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا، ولا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتي "هندسة" و"إدارة" وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي Business Reengineering وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام

1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير هندرة المنظمات ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالم اليوم.

**4-3-1 تعريف مدخل إعادة الهندسة:**

هناك مجموعة من التعريفات التي وردت بخصوص مفهوم إعادة الهندسة، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات :

يعرف كل من هامر وتشامبي إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل (Hammer and Champy 1993 : 24).

ويعرف كل من دافينبورت وشورت إعادة تصميم عملية التشغيل بأنها تحليل وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل وبين المنظمات (Neill and Sohal، 1999: 573).

ويعرفها كل من مورو وهازيل بأنها دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة (رفاعي، 2002 : 20).

ويعرفها تالوار بأنها مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة هيكله والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل (Neill and Sohal، 573 : 1999).

ويعرفها كل من بيتروزو وستيبر بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل (Neill and Sohal، 1999 : 574).

ويعرفها كلايـن بأنـها "إعـادة التصميـم الجـذري والسـريع لعمليـات المنظمـة الإستراتيجية ذات القيمة المضافـة، وكذلـك للنظـم والسياسـات والهيـاكل التنظيميـة المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية" (Khan، 100 : 2000).

ويعرفها باركر بأنها "تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإداريـة لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة" (Ascari et al., 1995 : 1).

ويعرفها رايموند بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيميـة مـن خـلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهريـة في الجودة والأداء والإنتاجية" (Raymond et al., 1998 :72).

ولقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العمليـة، ومن أمثلة هذه المسميات : إعادة التصميم الجذري للعملية – إعادة الهندسة التنظيمية – إعادة هيكلة العملية- تجديد وابتكار العملية (Al- Mashari and Zairi، 2 : 2000).

ولعل أشهر وأبسط تعاريف الهندرة هو التعريف الـذي أورده مؤسـس الهنـدرة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما الشهير (هندرة المنظمات) والذي ينـص علـى النحو التالي (الهندرة هي إعـادة التفكـير بصـورة أساسـية وإعـادة التصميـم الجـذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصريـة : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمـل.(Hammer and Champy.1993:32 ) يعد الباحـث (Hammer) من الرواد الذين أطلقوا هذا المفهوم في مقالة نشرت في مجلـة (Harverd Business Review) عام 1990 من خـلال مجموعـة الجـهود البحثيـة الـتي انجزها في إطار بعض المنظمات الأمريكيـة والـتي تمخضـت عـن تطويـر مجموعـة مـن الاساليب التي يمكن للمنظمات استخدامها أدوات مساعدة في تغيير او إعـادة تجديـد الطرائق التي تعمل بها.وهنالك بعض التعريفات الاخرى :

- إعادة التفكير الأساسـي، وإعـادة التصميـم الجـذري للعمليـات الإداريـة لتحقيـق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمـة والسرعة.
- منهج تحقيق تغيير جذري في أداء المنظمات في وقت قصير نسبيا.

- وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث التغيير الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدون.
- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.
- تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة.
- إعادة التفكير، وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق العمل، ونظم العمل، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم.

### 4-3-2 عناصر إعادة الهندسة

من خلال التعاريف السابقة لإعادة الهندسة، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مداخل التغيير والتحسين كمدخل إدارة الجودة الشاملة، وأهم هذه العناصر نذكر:

1- **أن يكون التغيير أساسي**: إن إعادة الهندسة تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

2- **أن يكون التغيير جذري**: يجب أن يكون التغيير في إعادة الهندسة جذريا، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود ( أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية، وأهداف المنظمة.

3- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التغيير والتحسين النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجيا.

4- أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الإستقراء والمتمثل في البحث على فرص التغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير، وترفض إعادة الهندسة التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

وحتى تتم هندسة التغيير أو إعادة الهندسة بصورة فعالة، لابد لها أن تتم وفق مراحل خمس يمكن إيجازها للعلم والفائدة فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

2- مرحلة التحديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة وذلك بالمسح الشامل للمنظمة والموارد المطلوبة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3- مرحلة التصور: ويتم ذلك بالبحث عن الفرص التي تحقق انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين، أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5- مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغييرات وإدارتها، وهنا يبرز الدور الإداري في فهم وإدراك التغييرات التي تحدث في المنظمة وكيفية التعامل معه، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية.

4-3-3 مداخل إعادة هندسة الأعمال

وتوالت جهود الباحثين وسعيهم نحو بلورة الأطر المفاهيمية من خلال الكثير من البحوث والدراسات والتي يمكن تصنيفها في عدة مداخل هي :

أ. مدخل إعادة تصميم العمليات: يعرف الباحثان (Hammer & Champey) إعادة هندسة الأعمال لى إنها "إعادة تصميم العمليات على نحو جذري بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في مستويات الأداء" (هامر وشامبي، 1995: 114 ). وضمن نفس المدخل يحدد الباحثان (Manganelli & Klein) طبيعة العمليات التي يجب ان تخضع لإعادة التصميم والجوانب التي تحصل فيها التحسينات في مستويات الأداء أيضاً عندما يعرفان إعادة هندسة الأعمال على إنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب النظم والسياسات والبنى المنظمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة" (Maganelli & Klein, 1994: 16). أما الباحث (القريوتي، 2000 : 343) فيشير إلى انها "إحدى مداخل التطوير التنظيمي وتركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الانتاجية في المنظمة".

ب. مدخل الفجوة المنظمية: يركز هذا المدخل على المنافسة القائمة بين المنظمات والفجوة التي تحصل فيما بينها بسبب هذه المنافسة على النحو الذي يحفز باتجاه القيام بعملية إعادة هندسة الأعمال لسد هذه الفجوة من خلال تطوير أساليب العمل

وتحديثها، إذ يعرف (اللوزي) إعادة هندسة الأعمال على أنها "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل على نحو يساعد على تحقيق تحسين في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة" (اللوزي، 1999، 266).

ج. مدخل التقانة الحديثة: يؤكد الباحث (Parker) على إن مجموعة من مكونات إعادة هندسة الأعمال موجودة حولنا ويمكن تلمسها بصيغة او باخرى بخاصة اذا ما وظفت التقانة الحديثة فيها، وبناءً على ذلك فان إعادة هندسة الأعمال تعني "استخدام الادوات والوسائل في اطار الاستفادة من التقانة الحديثة لاحداث افضل توليفة ممكنة لهذه الادوات والوسائل وصولاً الى التغيير الجذري في جميع اجزاء المنظمة لاجل تلبية احتياجات الزبون" (Parker, 1993: 29).

د. مدخل الفكر الجمعي: يرى الباحثان (Paul & Cespedes) إن إعادة هندسة الأعمال تمثل حلقة الربط بين ما تواجهه المنظمة من ضغوط وبين سعيها إلى تلبية حاجات زبائنها وتحقيق الربحية المناسبة عندما يعرفان إعادة هندسة الأعمال على إنها "المتغير الوسيط في السعي لاحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي وهو الأمر الذي لابد وان تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق ربحية تتماشى مع متطلبات القرن القادم" (Paul & Cespedes, 1995: 35).

هـ. مدخل خصائص إعادة هندسة الأعمال: تتفق مجموعة من الباحثين على طرح مفهوم إعادة هندسة الأعمال من خلال ابراز الخصائص الجوهرية التي تميّز عملية إعادة هندسة الأعمال التي تشمل على إعادة التفكير والجذرية والتحسينات الفائقة في مستويات الأداء، إذ يمكن تحديد هذا المفهوم على انه "إعادة التفكير المبدئي والاساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة المرتبطة بالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (هامر وشامي، 1995 : 19) ,Dilworth) 1996: 357) (Ivan & et.al , 1999: 172). كما يشير (Hamal and Barahaled) إلى

أنها ألتغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً وبشرط ان يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن الغاء العمل بالوظائف الإدارية (Functions) والتحول إلى العمليات الإدارية (Process). (www.morciga.com)

كما يرى الباحث (ثابت، محمد جمال الدين ) بان اهمية جهود إعادة هندسة الأعمال تبرز من خلال الجوانب الاتية :

1. تعزيز مستوى رضا الافراد العاملين في المنظمة.
2. خلق التفكير الابداعي من خلال طرح افكار جديدة.
3. تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.
4. تحول دور الموظفين من العمل المراقب الى العمل المستقل، اذ يكلّف كل فريق عمل بمسؤولية انجاز عملية معينة ويفوض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ العمل.
5. تحول التنفيذيين الى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته قولاً وفعلاً.
6. تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم انتاج اكبر بطاقة اقل.
7. تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
8. القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال الغاء التقسيم السابق للعمليات والقضاء على التخصص الوظيفي.
9. توفير فرصة الاعتماد على تطبيقات النظم الآلية والمعلوماتية لإسناد إجراءات التغيير الجذري للعمليات.

ويضيف (Hamal and Parahaled) إلى ما ورد اعلاه الأتي:

1- اخضاع الترتيب للعملية نفسها وتجاوز أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

2- حصول الادارات على احتياجاتها بسرعة كبيرة ووقت اقل من خلال نقل العمل عبر الحدود التنظيمية.

3- تقليل فرص اختلاف المعلومات والحاجة لمطابقتها بسبب تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية.

4- توفير جهة اتصال موحدة (مدير العملية) والعمل على تنسيق الإجراءات المعقدة للعمليات.

5- امكانية الجمع بين المركزية واللامركزية، اذ تعمل تقنية المعلومات المستخدمة على تمكين الادارات من العمل بشكل مستقل، فضلاً عن امكانية ربط جميع الادارات بشبكة واحدة.

إن إعادة الهندسة على النحو الذي ذهب إليه الباحثون لم يؤدي إلى بناء نظرية متكاملة الأبعاد والمتغيرات. ونشير في هذا الصدد إلى أهمية استكمال هذه المقولات بما عرضه الأدب الإداري والتنظيمي ضمن مفاهيم تستكمل الاعتبارات النظرية لإعادة الهندسة، وفي هذا الإطار فإن ثمة علاقة بين إعادة الهندسة والتطوير والتغيير والتحسينات وغيرها.

فنظرا لكبر حجم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر وتنوعها فقد ظهرت مفاهيم جديدة للتغيير في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين تختلف عن سابقاتها من المفاهيم وتأتي في مقدمتها المعايير الدولية للجودة ISO، ادارة الجودة الشاملة TQM، إعادة الهيكلة Restructuring، الأتمتة Automation، إعادة هندسة الأعمال Re-engineering. وتهدف هذه المفاهيم جميعا إلى إحداث تغييرات أساسية في أنظمة العمل وتحقيق المزايا التنافسية الى جانب تفعيل قدرة المنظمات على مواجهة التحديات، من هنا ونظرا لوجود التداخل بين هذه المفاهيم وبخاصة في أذهان غير المتخصصين الى حد استخدامها مرادفات لبعضها البعض ونظرا لتركيز هذه الدراسة على موضوع إعادة هندسة الأعمال تقتضي الضرورة التمييز فيما بينها من خلال إجراء المقارنة، والجدول الآتي يوضح نتائج هذه المقارنة :

الجدول (4-1)مقارنة بين المداخل المختلفة للتغيير المنظمي

| مفاهيم التغيير / الأبعاد | إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering | الترشيق Downsizing إعادة تصميم Redesing | إعادة الهيكلة Restructuring | إدارة الجودة الشاملة TQM | الأتمتة Automation | إعادة التنظيم ReOrganizing |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مجالات البحث | كل شئ في المنظمة | حجم القوى العاملة | العلاقة بين المستويات الإدارية | حاجات الزبائن | التطبيقات التقنية | المنظمة بالكامل باستثناء العمليات |
| نطاق التغيير | العملية الإدارية | القوى العاملة والمهام الوظيفية | الهيكل التنظيمي | البداية من القاعدة إلى القمة | النظم | التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً) |
| التركيز | اتجاهات تدفقات العملية الإدارية | الادارات الوظيفية | الإدارات الوظيفية | العملية الإدارية | الإجراءات | إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها |
| أهداف التغيير | خارقة وسريعة وجذرية | تراكمية / تدريجية | تراكمية / تدريجية | تراكمية / تدريجية | تراكمية / تدريجية | تدريجية |

المصدر: (ثابت، محمد جمال الدين، (1995)، الدليل العلمي للهندرة، القاهرة)

من خلال الجدول أعلاه يتضح تمايز إعادة هندسة الأعمال واختلافها عن مفاهيم التغيير الاخرى قدر تعلق الأمر بجميع أبعاد التغيير ابتداءً من مجالات البحث حيث تنصب إعادة هندسة الأعمال على البحث في كل المجالات، كما ان نطاق التغيير يتحدد بالعملية الإدارية بالكامل في إطار الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة. والكلام نفسه ينطبق على التركيز بوصفه بعداً من أبعاد التغيير، وتتصف أهداف التغيير بأنها خارقة وسريعة وجذرية بخلاف أهداف التغيير في المفاهيم الأخرى التي تكون تراكمية/ تدريجية.

من هنا يرى (Ross) ضرورة التحول من إعادة التنظيم إلى إعادة هندسة الأعمال ذلك لأن إعادة هندسة الأعمال لا تعني إعادة التنظيم وإنما تمثل رفضاً للمفاهيم القديمة وثورة في التنظيم والشروع بشكل شامل من نقطة الصفر في الإجراءات. من هنا فإن إعادة هندسة الأعمال لا تشبه إعادة التنظيم على الرغم من أنه قد ينتج عنها تنظيم أفقي موسع، ذلك لأن مشاكل المنظمات لا تنحصر في هياكلها المنظمية وإنما في اتجاهات تدفق عملياتها (Ross, 1995: 316).

ويضيف (Yen) وزملاؤه بان مفهوم إعادة هندسة الأعمال يعد احد مفاهيم التغيير التي ظهرت خلال العقد الاخير من هذا القرن والذي ينظر اليه على انه الامتداد المنطقي لمفهوم تحسين الانتاجية في السبعينات وزيادة كفاءة القرارات وفاعليتها في الثمانينات وتحسين الأداء في التسعينات(Yen & et.al , 1997: 29). وغالباً ما تتم المفاضلة بين مداخل التغيير سالفة الذكر بالاعتماد على معيارين اساسيين هما رغبة المدير في الاعتماد على أنماط التغيير واتجاهات الأفراد العاملين تجاه التغيير (المدهون، 1999: 95) والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل (4-1) أنموذج استراتيجيات التغيير




المصدر: المدهون، موسى، (1999)، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، *أبحاث اليرموك*، جامعة اليرموك، المجلد (15)، العدد (3)، عمان، ص96.

والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة عملياتها الإدارية؟ اذ يبين (Hammer) بأن هناك ثلاثة انواع من المنظمات التي تحتاج لهذا الأسلوب وهي: (www.mmsec.com)

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات فضلاً عن عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي تملك مؤشرات قوية بانها في طريقها للتدهور مثل انخفاض حصتها السوقية والارتفاع التدريجي لتكاليف العمل والانخفاض التدريجي في الأرباح وعدم امتلاكها قدرة المنافسة مما يتطلب إعادة هندسة عمليتها لضمان عودتها للعمل.

3- المنظمات التي بلغت قمة النجاح: وهي المنظمات التي لا تعاني اطلاقاً من المشاكل وتملك مؤشرات على سيطرتها على الاسواق وتملك حصة عالية بالمقارنة مع المنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في ارباحها وحصصها السوقية. ولا تعاني من

زيادة في الكلف أو انخفاض في الجودة وهذه تحتاج لإعادة هندسة عملياتها لضمان البقاء في القمة والمحافظة على فجوة التفوق ضد المنافسين.

4-3- 4 مراحل إعادة هندسة الأعمال

يؤكد الباحثون أن عملية التغيير بعامة يفترض ان تنجز من خلال عدة مراحل، من هنا تعد مهمة تحديد مراحل عملية التغيير ومن ثم ترتيب تعاقب هذه المراحل على النحو الذي يحقق التناغم فيما بينها وصولاً إلى أهداف عملية التغيير من اكثر المهام تعقيداً واهمية، ويعزى التعقيد هنا الى مجموعة اسباب تاتي في مقدمتها طول فترة التغيير والمستلزمات الضرورية لاجراء عملية التغيير والمشاكل المترتبة على هذه العملية، اما اهميتها فترتبط باهمية الأهداف التي يتوخى تحقيقها من خلال عملية التغيير والتي تفترض ان تكون أهدافاً حاسمة بخاصة في ظل الحديث عن عملية إعادة هندسة الأعمال في اطار الخصائص التي سبقت الاشارة اليها.

بناء عليه يسعى هذا الجزء الى استعراض اراء الباحثين بخصوص مراحل عملية إعادة هندسة الأعمال، اذ يؤشر استعراض البحوث والدراسات في مجال المراحل وجود اتجاهين رئيسين في تحديد هذه المراحل الأول يتصف بالإيجاز ومحدودية المراحل دون الدخول في التفاصيل الخاصة بهذه العملية، إذ تندرج ضمن هذا الاتجاه آراء الباحثين (Pitts, Goldwasser, Ovenden, Hall & et al, Russell)، إذ يقسم الباحث (Hall & et al) مراحل إعادة هندسة الأعمال إلى أربع مراحل أساسية وكالآتي: (Hall & et.al , 1993: 125)

1- التحليل: أي تحليل المنظمة الى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها مع تحديد ابرز العمليات المهمة والجوهرية.

2- إعادة التصميم على اساس سليم: من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الزبائن بافضل صورة.

3- الإعداد للتغيير: ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الاعداد النفسي للافراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية.

4- الاستبدال: وهو إحلال الإجـراءات والتصـاميم الجديـدة بـدلاً مـن الإجـراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ.

ويرى (Ovenden) أن عملية إعـادة هندسـة الأعمـال تشـتمل علـى المراحـل الآتية: (Ovenden, 1994: 57)

1- محاولة معرفة رغبات الزبائن والفهم الدقيق لاحتياجاتهم من خـلال رجـال البيـع المعتمدين.

2- اكتشاف ما يحصل عليه الزبون فعلاً والطريقة الحاضرة التي تستجيب بـها المنظمـة لاحتياجاته وتحديد ما هي نوعية الطلبات التي يمكن ان تقدم ومتـى يجـب ان تجـهز الطلبات؟

3- تحديد الطرائق التي يتم من خلالها تلبية احتياجات الزبائن وتقليـل تكـاليف تلبيـة احتياجاتها فضلاً الفهم الكلي للعمليـات الحـاضرة وأهدافـها وكيفيـة تحقـق هـذه الأهداف ومن هو المسؤول عن ذلـك، ويمكـن الاعتمـاد علـى أسـلوب العصـف الذهني (Brainstorming) في هذا المجال.

4- التنفيذ وتحقيق النتائج.

ويقترح الباحث (Goldwasser) المراحل الآتية: (Goldwasser , 1995: 39)

1- **التخطيط**: ويتضمن البدء في المشروع بـادراج اشـخاص معينـين ووضـع أهـداف معينة للوصول اليها.

2- التحليل الداخلي: تحديد نقـاط القـوة والضعـف في المنظمـة والتكلفـة والمشـاكل الداخلية.

3- التحليـل الخـارجي: مـن خـلال تحديـد الفـرص والتـهديدات المتاحـة في البيئـة الخارجية.

4- **إعادة التصميـم**: المعلومـات مستمدة مـن المقـابلات الشـخصية لمسؤولي وحـدة الاحصاء في المستشفيات عينة الدراسـة. وهـي توظيـف نتـائج التحليـل الداخلـي والخارجي في إعادة التفكير في العمل ومراحله.

5- **التطبيق**: وضع الوظائف والمهارات والوسائل التقانية في مكانها الصحيح من اجل تحقيق النجاح في الانتقال الى الطريقة الجديدة للعمل.

ويسعى الباحث (Pitts) الى تقسيم جهود إعادة هندسة الأعمال إلى المراحل الآتية: (Pitts & David , 1996: 373)

1- **تحديد الرؤية الاستراتيجية** : تركز إعادة هندسة الأعمال على العمليات الامر الذي يضع ادارة المنظمة امام تساؤل مفاده الآتي : ما الذي يجب فعله اذا بدأنا من جديد ؟ وتكمن اهمية الاجابة على هذا التساؤل في انها تتيح للمدير والافراد العاملين فرصة امتلاك رؤية واضحة لاستراتيجية المنظمة وبخاصة عندما تتضح صورة السياسات المستخدمة في الجوانب الخاصة بانسيابية العمل، اتخاذ القرار، ترتيب التسهيلات لوسائل الانتاج، قنوات التوزيع، إذ يجب ان تتكامل هذه السياسات مع بعضها لتتضح صورة الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

2- **السعي إلى تحقيق القيمة المضافة** : تركز الاهتمام سابقا على الوظائف التي تؤدى داخل الوحدة التنظيمية وتحول هذا الاهتمام باستخدام مفهوم إعادة هندسة الأعمال إلى التركيز على النتائج، وفي المنظمات التقليدية كانت الادارة تسعى نحو تحقيق كفاءة انتاجية عالية باستخدام مؤشرات دوران العمل، انسيابية العمل، العمل تحت الصنع، الخزين. أما إعادة هندسة الأعمال فانها تتجه نحو النتائج النهائية وعلى النحو الذي يحقق قيمة مضافة فعلية كما تركز إعادة هندسة الأعمال على تطوير فاعلية الأداء اعتمادا على مدى خدمة الزبائن بوصفها مقياسا خارجيا وهذا يتطلب تحسين معايير الأداء الداخلية المتمثلة بإسراع وقت الدورة، الخزين الصفري، رضا الزبائن الكلي، الإسراع في مفردات التحويل، الاسراع في التطوير الزمني.

3- **الشراكة بين المجهزين والزبائن** : تعمل إعادة هندسة الأعمال على محاولة تجاوز التجارب السابقة في العلاقة المجتزئة بين المجهزين والزبائن من خلال طرح فكرة الشراكة بين المجهزين والزبائن واسهام اعتماد تقانة المعلومات في توسيع حدود هذه الشراكة وتفعيلها من خلال معرفة طلبات الزبائن وجودة المنتجات المطلوبة الى

جانب جودة العمليات وبذلك سوف تنخفض تكاليف المخزون، كما يمكن تحسين إعادة هندسة الأعمال من خلال ما يسمى في القائمة النظيفة (Clean Sheet) مدخلاً لتقليل الفاقد والأخطاء.

ويقسم الباحث (Russell) مراحل إعادة هندسة الأعمال بالصيغة الآتية: (Russell & Toylor , 1998: 247)

1- وضع أهداف أداء العملية ومواصفاتها : يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المطلوب انجازها مع وضع شروط ومواصفات عن كيفية أداء العملية، إذ تتضمن هذه المرحلة مجموعة من المهام تتمثل بالآتي:
   - جمع البيانات الخاصة بمتطلبات الزبائن ونوعية المنتجات التي يحتاجونها.
   - تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام ولمشروع إعادة هندسة الأعمال بشكل خاص.
   - المقارنة المرجعية مع منظمات اخرى ناجحة.

2- مناقشة خريطة تدفق العمل : تتم مناقشة هذه الخريطة بالاعتماد على مصدرين أساسين وهما المبادئ الأساسية لتصميم إجراءات العمل، فضلاً عن الافكار الابداعية التي يطرحها فريق إعادة هندسة الأعمال لتطوير إجراءات وانشطة العمل المختلفة.

3- بناء خريطة تدفق العمل المفضلة : تبرز في هذه المرحلة عملية اختيار الخريطة الافضل بعد ما تم من مناقشات في المرحلة السابقة على ان تكون هذه الخارطة مطابقة للمقياس الاساسي للأداء مع توافر عنصر المصداقية (الموثوقية).

4- اجراء دراسة تجريبية ميدانية للتصميم الجديد : من خلال وضع التصميم المختار تحت الرقابة ولفترة زمنية محددة لبيان مدى نجاحه ومحاولة تصحيح أي انحراف قد يظهر عند التطبيق التجريبي.

القيام بعملية التنفيذ الكامل للإجراءات الجديدة بعد ثبات نجاحها في المرحلة السابقة.

اما الاتجاه الثاني في تشخيص مراحل إعادة هندسة الأعمال فيحدد مراحل هذه العملية مع التفاصيل المتعلقة بانجاز كل مرحلة من المراحل وتندرج ضمن هذا الاتجاه رأي الباحث (Allen)، اذ يحدد مراحل إعادة هندسة الأعمال تفصيلياً على النحو الآتي: (Allen, 1994: 131)

1- التحضير للتغيير : وتتضمن هذه المرحلة بدورها ثلاث مراحل فرعية اولها التحضير النفسي للافراد العاملين لاستيعاب أهداف التغيير واسبابه ولتخفيض مقاومة التغيير، ومن ثم تحديد التكاليف المتوقعة لانجاز جهود إعادة هندسة الأعمال، واخيراً التحضير لإعادة تسعير المنتجات بعد إعادة هندسة الأعمال.

2- تحديد التكاليف تفصيلياً : من خلال حصر مجالات الكلفة بكل تفاصيلها الحاضرة والمتوقعة بعد إعادة هندسة أعمالها وتحديد الكلفة الاجمالية لجهود إعادة هندسة الأعمال.

3- ادراك التسعير الحالي : تشتمل هذه المرحلة على خمس مهام فرعية وهي تحليل الضريبة، تحليل تدفق-عمل المنتج، استنتاج كلفة الوحدة، تحليل العلاقة مع الزبون، تحليل القيمة.

4- توليد خيارات إعادة هندسة الأعمال : لابد لاي صانع قرار أن يفاضل بين مجموعة بدائل مطروحة لاختيار افضل بديل، إذ تتضمن هذه المرحلة توفير مجموعة من المداخل لتنفيذ إعادة هندسة الأعمال والتي تتمثل بالآتي (مدخل من الاعلى الى الادنى لتصميم كلفة العملية، مدخل من الاعلى الى الادنى لإعادة التسعير، مدخل من الأدنى إلى الأعلى).

5- تصفية الخيارات : على الافراد القائمين على جهود إعادة هندسة الأعمال القيام بتقييم تفصيلي لجميع الخيارات المطروحة ببيان الإيجابيات والسلبيات ومن ثم تطوير الافكار الواردة في هذا المجال.

6- رسم الاتجاه الجديد للمنظمة : وهي المرحلة الأخيرة التي تضم أربع مراحل فرعية إذ تبدأ بالتخطيط للمستقبل، تعقب الإنجاز الفعلي، محاولة تجنب الوقوع في الاخطاء غير الواضحة، إعادة تطويع المنظمة الجديدة.

ويشير الباحث (العبيدي، 2005 : 19-20) إلى امكانيـة تقسـيم مراحـل إعـادة الهندسة إلى خمسة مراحل وهي:

1- اعداد وتحديد أهدافها العملية: تتضمـن هـذه المرحلة مجموعـة مـن الاساسيات كتحديد احتياجات الزبائن والبيانات والمعلومات المرتبطة بادارة القواعد المرجعيـة والتوجهات الأساسية للمنظمة.

2- اعداد خارطة العمليات الرئيسية: ويقصد بـها جميـع العمليات الـتي تمتلـك قيـم مضافة والتي تعرف بالعمليات الاستراتيجية، اذ يتم وضع تلك الخرائط بالاسـتناد إلى جملة من البيانات والمعلومات فضلاً عن المقترحات الـتي يطرحـها فريـق إعـادة الهندسة.

3- خرائـط تدفـق العمليـات الرئيسـية: العمليـات التفصيليـة تعـرف بــ(العمليـات الجوهرية) اذ تتكون من العمل على تحقيق منتجات جديدة ومتطورة وادارة الخزين وكسب الزبون والطلب لتحويل النقد وخدمة الزبائن.

4- دراسة التصميم الجديد للعمليات: يتم تحديد مدى الاستفادة والنجاح من خرائط تدفق العمليات والعمل على تطويرها.

5- التنفيذ: يعمل أسلوب إعادة الهندسة على جعل الطلبات خارج الخطوط المعزولة والـتي تعـرف بطريقـة (SPAGHTTI)، وان إعـادة الهندسـة تعمـل علـى إعـادة استخدام تحليل انسيابية الأعمال بـهدف التمكـن مـن الغـاء أو إعـادة الاندماج لتحسين أداء المنظمة.

**ومن هنا يظهر ان مراحل إعادة هندسة الأعمال على النحو التالي :**

المرحلة الأولى: إعادة التفكير

ترتبط هذه المرحلة بتقييم الوضع الحاضر وما هو المطلوب من المنظمة مسـتقبلاً من خلال مدى تلبية احتياجات المستهلكين وتحديد ما هو هدف المنظمة؟ وبماذا تمتـاز منظمتنا؟ ومن هم زبائننا؟، إذ أصبحت الإجابة الواضحة عن هـذه التسـاؤلات هـي

المفتاح الحقيقي للوقوف تجاه المنافسين وبما يعكس درجة النضج المنظمي في تحديد البدائل والاختبارات الجديدة (Hesselbein & et.al , 1997: 240).

المرحلة الثانية: رؤية المستقبل (الاستشراف)

تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحليل البيئة (الخارجية والداخلية) للمنظمة وما تفرضه من استراتيجيات وسياسات ومستجدات محتملة، إذ تعد هذه المرحلة النقطة الأساسية لجهود إعادة هندسة الأعمال والتي تبدأ بتحديد احتياجات الزبائن الذين هم ابرز أهداف إعادة هندسة الأعمال، ويرى (Hamel & Parhalad) أن رؤية المستقبل تساعد في فاعلية المنظمة خلال السنوات القادمة لنشاطها كما تحدد المهارات التي يمكن للمنظمة ان تهتم بها، كما تحدد الفرص البيئية بوضوح ودقة لإمكانية استغلالها (Hamel & Parhalad, 1994: 127).

المرحلة الثالثة: إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية

بعد ما تم في المراحل السابقة فان هذه المرحلة تهتم باجراء تغييرات جذرية لمجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو اكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للزبائن (هامر وشامبي، 1995: 126)، كما تتميز جهود إعادة هندسة الأعمال بالتزام التغيير المستمر من خلال منظومة المقترحات المفروضة على العاملين في جميع الاختصاصات والمستويات وبما يقدم أفكاراً إبداعية تقود إلى ابتكار أساليب ونظم عمل اكثر تطوراً.

المرحلة الرابعة: إعادة الهيكلة

وترتبط هذه المرحلة باجراء التغييرات في الهيكل المنظمي وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة للتغييرات الجذرية في المرحلة السابقة.

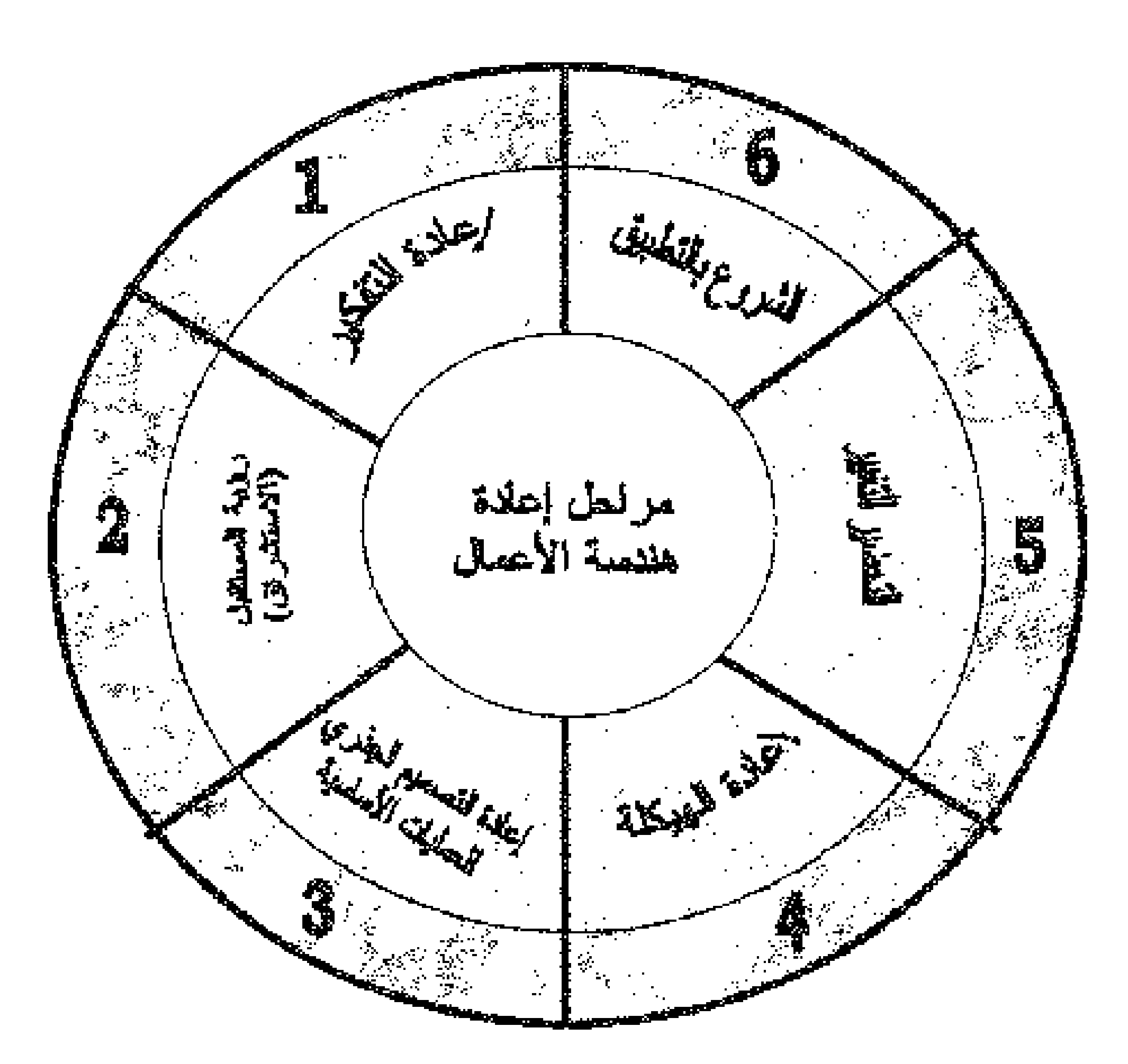
المرحلة الخامسة: التحضير للتغيير

يتطلب إجراء عملية التغيير بعامة تهيئة المناخ الملائم لتنفيذ التغيير فعلياً من خلال توفير جميع المستلزمات المادية الضرورية لهذا التغيير مع توفير الأطر البشرية اللازمة وبالإمكانات المطلوبة وثقافة التغيير المحددة، فضلاً عن توفير بيئة خارجية

مناسبة من خلال القيام بالحملات الإعلانية لإقناع الافـراد العـاملين بجـدوى جـهود إعادة هندسة الأعمال وتخفيض المقاومة الناشئة عن ذلك الى ادنى حد ممكن.

المرحلة السادسة: الشروع بالتطبيق

تعد المرحلة الأخيرة من مراحل جهود إعادة هندسة الأعمال، فبعد التغيـيرات التي أجريت في المراحل السابقة فانه يتم تطبيق ما ورد أعلاه على الواقـع الفعلـي مـع ضرورة إجراء المقارنة المستمرة مع العمليات المخططـة بـهدف كشف الانحرافـات في الوقت المناسب دون تفاقمها بعد فـترة مـن الزمـن، والشكل الآتـي يوضـح تعـاقب مراحل إعادة هندسة الأعمال.




الشكل (4-2)

مراحل إعادة هندسة الأعمال

وتاتي اعادة هندسة العمليات لاغراض التالية:

1- تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة

2- التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض

3- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها

4- الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء

5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة

6- التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم؛ فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل

تعد الهندرة احدث صيحة في عالم الادارة اليوم بعد ان تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور و التحسين المستمرين جراء تطبيق عملية الهندرة سارعت الشركات الاخرى في مختلف انحاء العالم الى اعتناق هذا الاسلوب الاداري الجديدة و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها. من الناحية النظرية البحتة فان الهندرة اداة لتطوير الشركات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق ادائها لاعمالها. لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شركة عالما قائما بذاته و مختلفة تماما عن غيرها.

## 4-4 إدارة الجودة الشاملة (TQM)

أصبحت المنظمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة، من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في وسط الازدحامات التنافسية بين المنظمات في عالم اليوم.

### 4-4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل دمنج Deming، آيشيكاوا Ishhikawa، جوران Juran، كروزبي Crosby، أوكلاند Oakland. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها. وبهذا التوجه يقول دمنج: "... إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه.

جيمس هارنجتون H.James Harrington أحد الرواد المعاصرين في إدارة الجودة الشاملة يقول أنه من الصعب تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM لأنه لم يسبق وضع تعريف واضح لها. ثم يورد المرتكزات الأساسية لإجراءات إدارة الجودة الشاملة نحو تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية على أنها: البدء من قمة الإدارة، تعليم جميع مستويات الإدارة، التعرف على متطلبات العملاء الخارجيين، منع حدوث الأخطاء، استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات، تدريب كل الموظفين على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات، التركيز على أن المشكلات تنبع من الإجراءات لا من الأفراد، التعامل مع عدد جيد من الممولين، استخدام مقاييس للجودة والتعامل مع العملاء، الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين، استخدام فرق العمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

**إن المتتبع لمحاولات تطبيق تقنية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة يلمس شيئاً من المد والجزر حول النتائج التي يفرزها التطبيق.**

وهنالك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويختلف الباحثون في تعريفها، ولا غرابة في ذلك، فقد سئل رائد الجودة الدكتور إدوارد ديمنغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف، وذلك دليل على شمول معناها. ونورد هنا مجموعة من التعاريف التي تساعد على إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه وتحقيق الفائدة المرجوة منه:

- تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المنظمة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.
- عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، وفي الزمن المحدد.
- فلسفة جعل الأشياء جيدة والجهود أفضل عن طريق إدارة عمليات التغيير المستمر.
- فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة،...الخ. وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق درجة أعلى من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع.
- تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له
- (التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة).
- (تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، إبتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل).
- (التركيز القوي والثابت على إحتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل).

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضاء العملاء.

وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

1- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.

2- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقانة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة

واخيراً أضع بين يديك هذا التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة):

(هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل )

### 2-4-4 خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة، فيما يلي:

1- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة) لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة التسويق، الموارد البشرية،...الخ.

2- داخل كل وظيفة في المنظمة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة عنها، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه، فالجودة قضية الجميع.

3- الأخذ في الحسبان في إطار الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).

4- انتشار علاقة زبون-مورد داخل المنظمة.

5- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، والوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

6- كل وظيفة معنية من خلال دورة المنتوج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مرورا بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

7- أن الجودة في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتوج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمنظمة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المنظمة حيث أن كل الأفراد يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

8- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضا، للتحسين المستمر لأداء المنظمة.

9- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المنظمة: البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرار.

10- إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

### 4-4-3 أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:

(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاءهم).

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

1- **خفض التكاليف**: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل**: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.

3- **تحقيق الجودة**: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

وإما أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :

1 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

2 -إشراك جميع العاملين في التطوير.

3 --متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

4 -تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات ( المواد الأولية ) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

5 -إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

6 -تحسين نوعية المخرجات.

7 -زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

8 - تحسين الربحية والإنتاجية.

9 -تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

10 -تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق لا المشاعر.

11 -تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

12 -تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

13 -زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من نسبة الشكاوي.

14 -تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

15 -زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

### 4-4-4 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضا من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

**أولا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.**

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافا جذريا عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

**ثانيا: الترويج وتسويق البرنامج.**

إن نشر مفاهيم ومبادىء إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

**ثالثا: التعليم والتدريب.**

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على

أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة ( الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين ) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومباديء القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعا: الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامسا: تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

**سادسا: التشجيع والحفز.**

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

**سابعا: الإشراف والمتابعة.**

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطىء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

**ثامنا: استراتيجية التطبيق.**

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1- **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2- **التخطيط:** ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3- **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

### 5-4-4 مراحل مشاريع التحسين المستمر

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بـدءا مـن اختيـار العمليـة وحتـى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأسـاليب إدارة الجـودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب. وسنتناول في هذا الفصـل هـذه المراحـل وهـي علـى النحو التالي:-

**المرحلة الأولى : اختيار المشروع/العملية**

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة منـن أعمـال الإدارة أو القسم في المؤسسة والمعيار في إختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية:

1- أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكرارا وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.

2- أن تكـون العمليـة تسـتهلك أغلـب مـوارد القسـم مـن حيـث العمالـة، المـواد، السيارات، العدد، أجهزة الحاسب الآلي.. إلخ.

3- أن تكون الأهم للعملاء.

إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتمـا إلى إضاعـة الفـرص لتطويـر العمليات الحساسة للعميل أو للمؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عـاملا مـن عوامـل فشـل برنامج الجودة في المؤسسة.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر مايلي :

- تعصيف الأفكار.
- تحليل المنتجات والخدمات.
- استبيان العملاء.

**المرحلة الثانية: تحليل العملية.**

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميـع المـهام مـن حيـث أهميتـها وفائدتـها للعميـل أو للعمليـة

وحساب الوقت لكل مهمة في العملية. وأيضا يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها.

إن هذه المرحلة تساعد كثيرا في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي:

1- تخطيط العملية.

2- تحليل العملية.

3- تحليل السبب والنتيجة.

المرحلة الثالثة: جميع المعلومات وتحليلها.

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها. وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب.

وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة:

1- اختيار العينة.

2- الأدوات الإحصائية.

3- الرسومات البيانية.

4- استبيانات العملاء.

المرحلة الرابعة: ابتكار التحسينات.

بناء على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين. ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي :

1- تعصيف الأفكار.

2- استبيانات العملاء.

المرحلة الخامسة: تحليل الفرص.

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل ايجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها. إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيرا الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها.

ومن التقنيات المستخدمة ما يلي:

1- تقييم الأفكار.

2- تحليل التكاليف والفوائد.

3- تحليل مجالات القوى.

4- مخطط الطوارىء.

5- تعصيف الأفكار.

وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر.

## 5-4 مدخل تمكين العاملين

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدرك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين Employee Participation في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي.

ويعرف قاموس مريام ويستر التمكين بأنه: "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما.

كما يعرف كولجر وكانيو نجو التمكين بأنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية". ويعبر بايهام عن مفهوم التمكين بأنه: "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسئولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر، واضح من هذه التعريفات أن فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص. فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسئولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع. كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المنظمة. ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة. مثل هذه النتائج ترجح كفة الحاجة إلى زيادة استثمار نظرية تمكين العاملين في أجهزة في المستقبل، بغية تحسين الإنتاجية والأداء في القطاع الحكومي ودعم مستقبل الاقتصاد.

**6-4 مدخل الهندسة القيمية**

يقوم هذا الأسلوب في تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون. هذا الأسلوب نشأ وترعرع في القطاع

الأهلي الأمريكي في الميدان الصناعي إبان الحرب العالمية الثانيـة كنتيجـة للحاجـة إلى متطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتوجات الأخرى." وتقنية الهندسة القيمية كانت تدعى تحليـل القيمـة ((Value Analysis، ولكـن في عـام (1954م) استخدم سلاح البحرية الأمريكية اسـم الهندسـة القيميـة (Value Engineering) ومنـذ ذلـك الوقت وهذه هي التسمية الشائعة.

وفي مطلع السبعينيات الميلادية انتقـل أسـلوب الهندسـة القيميـة إلى بقيـة أنحـاء العالم. وكانت اليابان سباقة إلى تبني الفكرة والتوسع في تطبيقها، وتأسيس جمعية مهنية تعنى بالهندسة القيمية والمنتمين إليها. كما انتشرت فكـرة وتقنيـة الهندسـة القيميـة في أوروبا والهند والمملكة العربية السعودية. ويعود تاريخ الهندسة القيمية في المملكـة إلى منتصف السبعينيات الميلادية حينما أدخلتهـا الإدارة العامـة للأشغـال العسكريـة بـوزارة الدفـاع والطيـران ضمـن برامجها الإنتاجية، وقامت آنذاك بإرسال مجموعة من مهندسـيها المتخصصـين إلى الولايـات المتحـدة الأمريكيـة لحضـور حلقـات في مجـال الهندسة القيمية.

ويعرف صالح العشيش الهندسة القيمية بأنها: "دراسة تحليلية ذات منهج محـدد، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديـد وتصنيف الوظائف التي يؤديها، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معـا مـن خـلال بدائـل ابتكاريـة دون المسـاس بالمتطلبـات الأساسية. كما يورد مفهوم الهندسة القيمية سـعيد فنيـس وعلـي بـاطر بقولهـم: "... الهندسة القيمية هي طريقة أو دراسة تتم وفق منهج معين أو خطة عمل معينة، الهـدف منها الوصول إلى وظائف المشروع، ومن ثم مطابقتها بمتطلبات المستفيد للتأكد مـن أن المشروع يحقق فعلا تلك المتطلبات، ثم ابتكـار بدائـل إبداعيـة تـؤدي تلـك الوظـائف بنفس المستوى إن لم يكن أفضل وبأقل التكاليف الإجمالية الممكنـة دون التأثـير علـى الجودة، والجودة هنا يقصد بها مستوى الأداء الذي يتطلبه المستفيد أو المالك.

وهكذا فإن التعرف على وظـائف المشـروع أو المنتـج مـن السـلع والخدمـات، واستشراف التطلعات المتوخاة من ذلك المشروع أو المنتـج مـن وجهـة نظـر المسـتفيد

والجهة المتتجة، وتحقيقها بطرق ابتكاريه تؤدي إلى خفض التكلفة وعدم المساس بالجودة والوظائف والتطلعات المعقودة على المشروع أو المنتج إنما تمثل جوهر الهندسة القيمية. لذلك، ومن أجل تطوير الأداء والإنتاجية ومن ثم دعم الاقتصاد فإن التوسع في استخدام أسلوب وتقنية الهندسة القيمية يصبح أمرا مرغوبا ومفيدا في أجهزة الدولة في المملكة.

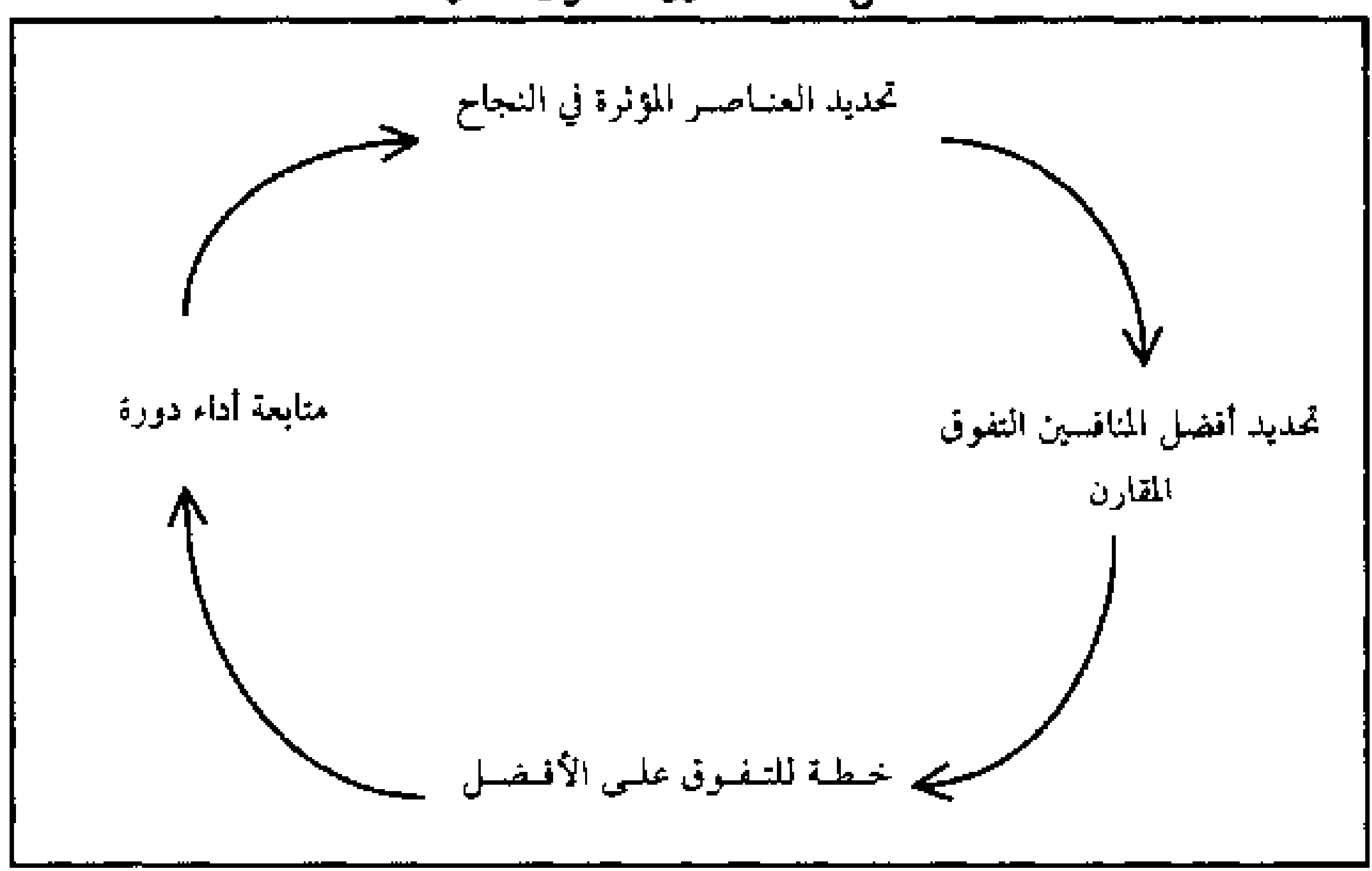
## 4-7 مدخل التفوق المقارن

التفوق المقارن يقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء. ويوضح جون بانك أنه إذا استخدم أسلوب التفوق المقارن بشكل صحيح فإنه يمدنا بالحقائق المجردة التي نحتاجها لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخدم متطلبات العملاء.

كما يعرف التفوق المقارن بأنه: "... إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل. والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل.

وتبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ "دورة التفوق المقارن" التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية (يوضحها الشكل التالي) وهي على الترتيب: تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح. تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين. رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل بين منافسيها. ويلي ذلك متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

الشكل (4-3) دورة التفوق المقارن




يوضح لنا تري أكورد Terry Acord أن الشركات التي تمارس التفوق المقارن إنما تستهدف تحقيق غرضين رئيسين: أحدهما معرفة المستوى التنافسي للشركة مقارنة بالشركات المتميزة في السوق. والآخر هو التعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك الشركات. كما يبين أن الشركات التي تهدف إلى معرفة مستواها التنافسي تستخدم مقاييس مثل : متوسط سعر المنتج، معدل سرعة تسليم المنتج، تنوع خطوط الإنتاج، الخيارات المتاحة للمستهلك، مكونات المنتج، التغلغل في السوق، إرضاء العميل، جودة المنتج.

وأخيرا يخلص سيمبسون وكاندولي بعد تحليل أجرياه لثلاث حالات دراسية من تطبيق تقنية التفوق المقارن في ميدان الخدمات الصناعية إلى أن أسلوب التفوق المقارن أثبت أنه فعال جدا وقابل للتطبيق في مجال الخدمات الصناعية. وأنه يمكن أن يساعد في : تصميم الاستراتيجية، وفي التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء، وتحسين

التدريب، والحد من التكاليف، وتسهيل التحسين في التصاميم، وفي تمكين الناس من التعلم حول الطرق الجديدة في أداء العمل، وتحسين طرق الاتصال الداخلي.

وبعد أن عرضنا أبرز خمس تجارب دولية معاصرة من أساليب إدارة الأداء وتقديم الخدمات في هذا الجزء من الفصل، وتم التعرف على أهم جوانب كل أسلوب ونتائج بعض الدراسات التي أجريت له، فإنه يمكننا تأكيد فائدة استخدام أو زيادة استخدام جميع الأساليب التي تم عرضها في منظمات القطاع الحكومي والتركيز على الأسلوب الأكثر ملاءمة لطبيعة كل منظمة، بعد توفير بيئة العمل والثقافة التنظيمية التي تخدم الأسلوب أو الأساليب التي يتم تطبيقها والاستفادة منها، وذلك من أجل تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية بما يخدم مستقبل الاقتصاد في القطاعين الحكومي والخاص.

# 4-8 مراجع الفصل الرابع

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مصر: الدار الجامعية، 1422هـ-2001م، ص142.

2- ريتشارد.ل.ويليامز، أساسيات إدراة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الكريم العقيل، السعودية: مكتبة جرير، ط1، 1420ه-1999م، ص05.

3- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.، 1422هـ-2001م، ص31.

4- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004، ص 170.

5- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 551.

6- خضير كاظم حمود: أدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 99.

7- جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح سيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996.

8- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص ص: 97- 100

9- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون ذكر دار النشر1996، ص 09.

10- علي محمد عبد الوهاب: إعادة هندسة الإدارة، مداخلة ضمن المؤتمر السنوي الثامن، والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.

11- يحي بريقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة: www.arado.org.eg

12- Ascari, A., Rock, M., Dutta, S. (1995), "Reengineering and organisational change: lessons from a comparative analysis of company experience", *European Management Journal*, Vol. 13 No.1, pp.1-30.

13- Hammer, M., Champy, J., 1993. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing.

14- Goodstein, L. D. & Butz, H. E., (1998), "Customer Value: The Linchpin of Organizational Change", Organizational Dynamics, Vol. 27, Iss. 1, Summer, PP: 21-34.

15- Wajnert, T., (1994), "Redesign for Results", Chif E xecutive, Iss. 4, May, PP: 44-47 www.moregiga.com

# الفصل الخامس

## إدارة التطوير التنظيمي

# الفصل الخامس

# ادارة التطوير التنظيمي

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من:

1- التعرف على مسؤولية ادارة التطوير التنظيمي.

2- الاستعانه بالخبراء والمستشارين.

3- خبراء التطوير الداخلي.

4- خبراء التطوير الخارجي.

5- دور الاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي

6- مهارات وانشطة مستشارين التطوير.

7- نماذج مستشاري التطوير.

8- خطوات الاستشارة

9- كيف يتم اختيار المستشارين

10- دور المستشارين في التغيير والتطوير

11- لماذا تفشل إدارة التغيير

12- ما هي اخطاء معالجة التغيير

**تمهيد**

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة الـتي تتواجـد بـها، وتنشط فيها..، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذا وعطاء، تأثرا وتأثيرا، هذه البيئة التي أصبحت في ظلال القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيدا وأشد اضطرابا لما تشهده من تغير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبـها وعلـى جميـع أصعدتـها المحلية، الإقليمية وحتى العالمية، لذا فان المنظمات صارت أبعد ما تكـون عـن الثبات والاستقرار، وأشد ما تكون حاجـة إلى التغيـير والتحديـث..، حتـى تسـتطيع تعظيـم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئيـة ذات التأثـير الايجـابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، والتعامل الفعال مع التـهديدات، وكافـة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتقب، بل والنجاح في تغيـير اتجاهـات تلـك القوى البيئية وتغيراتها، وتطويعها لصالح ما ترغـب المنظمـات فيـه، بالشـكل الـذي يمكنها من استدرار أكبر قدر من المنافع والمزايا الممكنة.

لذا أصبح موضوع التغيـير والتطويـر القضيـة الأولى في حقـل الإدارة، وبـات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموهـا بمـا يمكنها من تنفيذ خططها أهدافها، ورسالتها. وتمثل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومـن ثم الإدارية اختبـار قاسـياً لمديـري اليـوم يجابـه أحـداث المسـتقبل. والتغيـيروالتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

**1-5 مسؤولية إدارة التطوير التنظيمي:**

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الإجابـة علـى السـؤال: مـن يقوم بالتطوير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة وابسط هذه الإجابات هـي إمـا أن تقوم المنظمة بنفسـها بـالتطوير، أو ان تعتمـد علـى مستشـار خـارجي يحـرك هـذا التطوير. وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

يتناول هذا الفصل من له سلطة التطوير داخل المنظمة، وهل تستأثر الإدارة العليا بها وحدها؟ أم أن هنالك مشاركة لباقي المستويات التنظيمية؟ أم يتم تفويض الأمر لمستوى أدنى؟ ثم ينتقل الفصل بعد ذلك إلى دور المستشارين الخارجيين لكي يتم توضيح مزاياهم، وعيوبهم، وخطوات عمل المستشار الخارجي، وكيف يتم اختيارهم وأخيراً يتعرض الفصل لأطراف أخرى مؤثرة في التطوير التنظيمي.

### 5-1-1 من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟

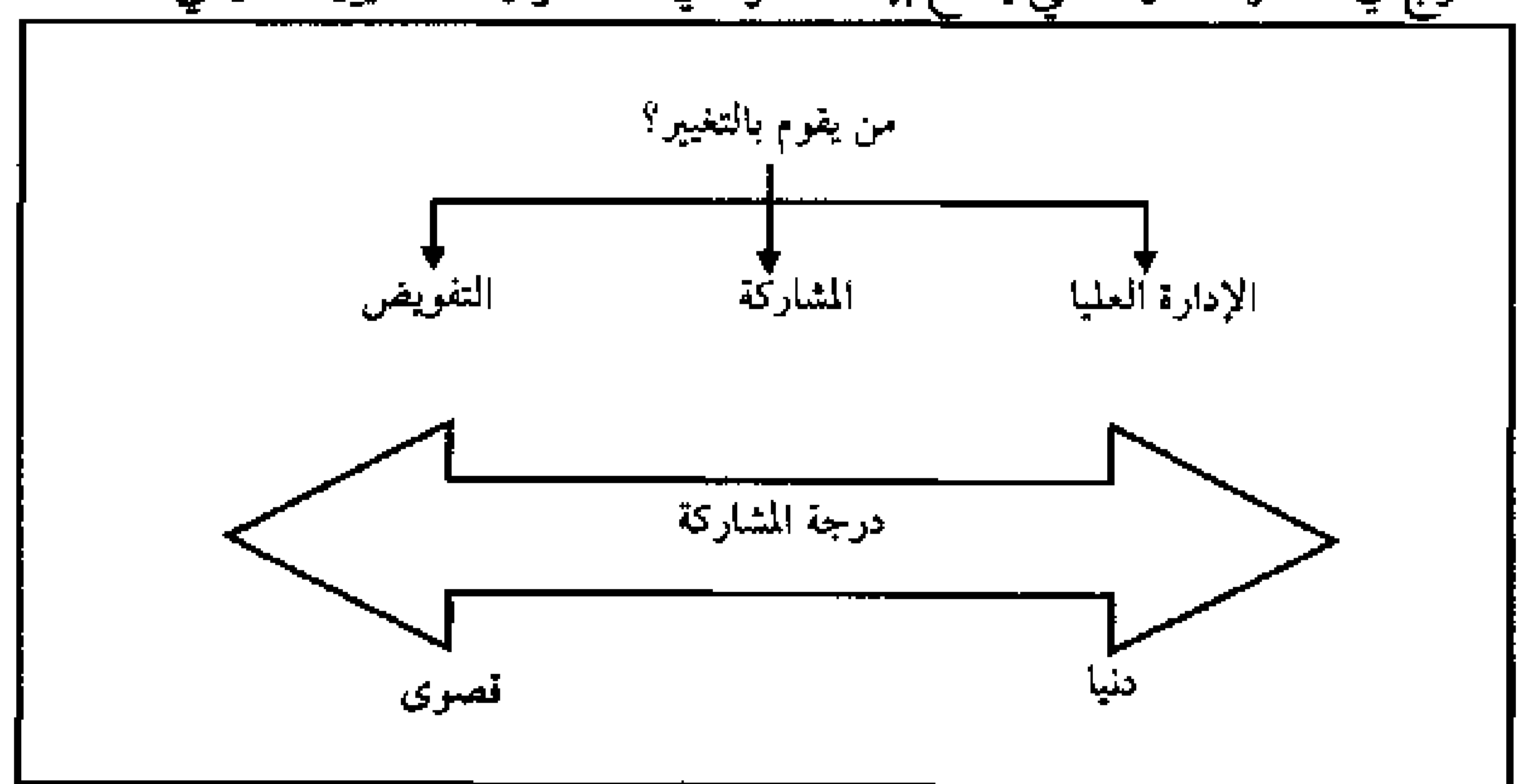
تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

1- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.

2- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

ويوضح شكل (5-1) العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة، ويجد القارئ أن هذه الطرق تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.




**شكل (5-1) من يقوم بالتغيير التنظيمي**

أولاً: الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤسيهم. ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري. ويعد هذا اتصالاً ذا اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤسين في إتباع مثل هذه التغيير. وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا والحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا القرار. فمثلاً قد يقوم مدير الإنتاج بإحدى الشركات بإقرار جدول لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف، ويحدد القرار أن أي تأخير وأي غياب دون عذر مقبول يؤدي إلى الحرمان من حوافز الإنتاج الشهرية، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عملاً بدلاً من ستة أيام عملاً في الأسبوع.

ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تمثل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

1- **إحلال الأفراد Replacement**: فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

2- **تغيير ممارسات الجماعات Groups**: فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي.

3- **تغيير الهيكل التنظيمي Structures**: ويضم ذلك تغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراء العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن

الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية. ومثل هذه التغييرات كما يرى القارئ أنها مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

ثانياً: المشاركة Participation:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير. ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

1- اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم.

2- المشكلات الجماعية Group Problem Solving: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعرف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ثالثاً: التفويض Delegation:

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها مناسبة لحل مشاكلهم.

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

1- مناقشة الحالة case Discussion: ويتم أخذ مشكلة إحدى الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القيم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إحساس العاملين المهره على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة.

وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

2- تدريب الحساسية Sensitivity Training: ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

أي الطرق السابقة أفضل؟

لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة (الإدارة العليا أو المشاركة أو التفويض)، على اعتبارات كثيرة، كما أننا يمكن أن نحكم على فاعلية الطريقة المستخدمة باستخدام نفس الاعتبارات أو المعايير. وهذه المعايير هي:

1- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.

2- سرعة التغيير.

3- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.

4- مقاومة التغيير.

5- الالتزام بالتغيير.

6- التجديد والإبداع المستمر.

ويقدم الجدول (5-1) اختصاراً سريعاً للعلاقة بين طرق التغيير المستخدمة وبين فعاليتها باستخدام المعايير السابقة. ويوضح الشكل أن التغيير الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فهو قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التغيير وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبياً في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم من قبلهم به، كما أنه يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم.

وتتشابه الفاعلية العامة لطريقة التغيير بواسطة الإدارة العليا مع الفاعلية العامة لطريقة التفويض، إلا من بعض الاختلافات البسيطة، ويبدو أن التغير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي ذلك إلى رضا العاملين المشاركين، وأي نتائج قوية (على الأخص في الزمن الطويل)، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عال، وإلى إبداع عال من قبل المشاركين في التغيير. والشيء الوحيد المفتقد في أسلوب المشاركة هو السرعة، حيث تؤدي المشاركة إلى استهلاك جهد ووقت كبيرين من العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى البطء وعدم السرعة في التغيير والنتائج المباشرة.

الجدول (5-1) العلاقة بين طرق التغيير المستخدم وبين فعاليتها

| معيار التقييم / من يقوم بالتغيير | الرضا | السرعة | نتائج مباشرة | طويل المدى | المقاومة | الالتزام | الإبداع |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الإدارة العليا | منخفض متوسط | مرتفع | محتمل | منخفض متوسط | مرتفع | متوسط | منخفض مرتفع |
| المشاركة | مرتفع | منخفض | متوسط | مرتفع | منخفض متوسط | مرتفع | متوسط |
| التفويض | منخفض متوسط | منخفض متوسط | مرتفع | منخفض | متوس مرتفع | منفخض متوسط | منخفض متوسط |

## 2-5 المستشارين من خارج المنظمة

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين).

ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي.

لماذا المستشارون الخارجيون؟

ترغب الكثير من المنظمات وتلجأ إلى المستشارين الخارجيين لعدة أسباب ومزايا أهمها ما يلي:

1- المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل محدد وواضح، ودون أي محاولة، فهو يعرف طريقه وعمله مما يجعل العملية الاستشارية فعالة.

2- يقدم المستشار خدمة احترافية مكثفة، ويؤدي ذلك غالباً إلى استغراقها وقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أن تقوم بها داخل المنظمة.

3- المستشار محايد في طبعه، وهو لا يتعرض لأي ضغوط من داخل المنظمة وحين يكتشف الأخطاء يعلنها بوضوح، بينما المدير الداخلي ربما يتعرض لضغوط وظيفية تجعله متحيزاً في إعلانه للمشكلة.

4- المستشار ينظر للمشكلة من خارجها، لأن من بداخل المشكلة كالمديرين والعاملين لا يرون المشكلة لأنهم بداخلها، ومن يدخل الصورة لا يرى نفسه.

5- المستشار يقدم رأيه بشكل قوي ويبرر قرارات الإدارة، ويعطي هذه القرارات المصداقية، وذلك لأن الكثير من المديرين لا يدرون صدق قراراتهم ما لم يقم مستشار خارجي بتوضيح أساسها العلمي.

6- المستشار يقدم التدريب للمديرين في كيفية العمل بالاستشارة، وحل المشاكل، وطريقة تنفيذها، وأساليب متابعتها.

7- المستشار يقدم معلومات حديثة في مجال أساليب وطرق الإدارة، بينما المدير الداخلي، غالباً، ما يكون غائباً عن هذه الطرق والأساليب الحديثة.

8- العائد من الاستشارة يفوق تكلفتها، وذلك لكل الأسباب السابقة.

عيوب المستشار الخارجي:

بجانب المزايا السابقة للمتشار الخارجي هناك عيوب وعقبات قد تقف في طريق المنظمة عند استخدامها للمستشارين، وأهم هذه العيوب ما يلي:

1- اللجوء إلى مستشار خارجي يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، والإدارة قد تنظر إلى المستشار بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها.

2- اللجوء إلى مستشار خارجي يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية، وبعض المنظمات لا تلجأ إلى المستشار الخارجي حتى يقوم المديرون بتنمية أنفسهم بأنفسهم.

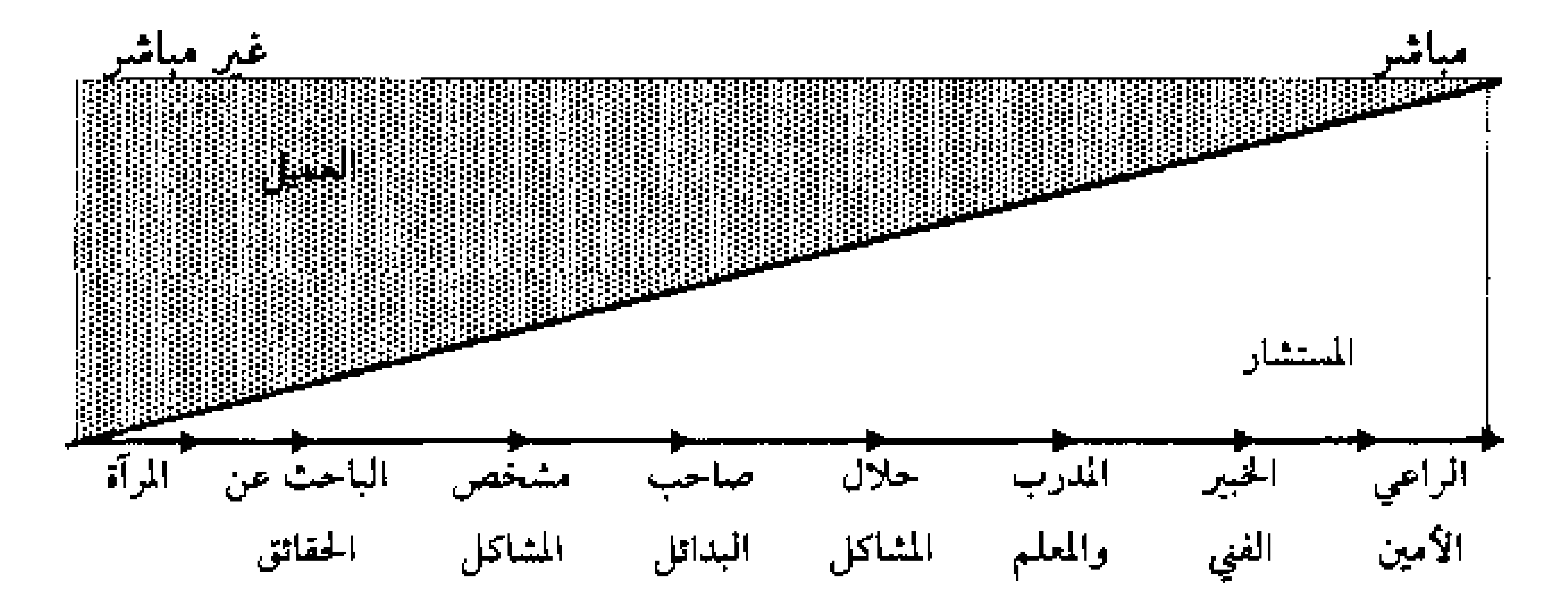
3- اللجوء إلى مستشار خارجي يعني أنهم سيفقدون السيطرة على أعمالهم، وذلك لأن هناك طرفاً خارجياً يطلب منهم معلومات وربما يأمرهم بأشياء كثيرة.

4- زيادة موضوعية المستشار قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع، والذي قد يشير إلى علاقات، ووظائف، أو أنظمة، وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

5- المستشار الخارجي قد يفشي أسرار المنظمة.

تحديد دور المستشار:

قبل التعاقد مع المستشار على المنظمة أن تحدد دوره بشيء من الدقة والتفاصيل. ويوضح الشكل (5-2) التالي الأدوار المختلفة، والتي تعبر عن مدى تدخل المستشار في حياة المنظمة.




شكل (5-2) أدوار المستشار

1- المرآة: يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل عن هذه الأسئلة لكي يعرف نفسه.

2- الباحث عن الحقائق: يقوم المستشار بجمع معلومات وإثارة تساؤلات ويبحث عن مزيد من المعلومات باستخدام المقابلات والاستقصاءات ودراسة الأنظمة والإجراءات في المنظمة.

3- مشخص المشاكل: يقدم المستشار تعريفاً دقيقاً للمشاكل وأبعادها إيماناً بالقول إن عرف السبب بطل العجب.

4- صاحب البدائل: يحدد المستشار بدائل الحل أمام المنظمة، ومزايا وعيوب كل منها، والنتائج المرجوة منها، والموارد المطلوبة في كل منها.

5- حلال المشاكل: يختار المستشار البديل المناسب للمنظمة وللمشكلة، ويبرر ذلك من خلال مزاياه، ويوضح جوانب الحل.

6- المدرب والمعلم: يقوم المستشار بتعليم المنظمة ومديريها كيف يستفيدون من التجربة، وكيف ينظرون إلى أخطائهم في المستقبل.

7- الخبير الفني: يقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ التطوير التنظيمي، ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.

8- الراعي الأمين: يفوق المستشار هنا الحدود التعاقدية مع المنظمة، ويبلغها بأي مشاكل أخرى، ويقدم عنها تصوراته وحلوله وتنفيذه لها ومتابعة تنفيذها لمصلحة المنظمة أولا.

### 5-3 المستشارين من داخل المنظمة

يفترض أن تتوافر لديهم المعرفة الكافية عن المشاكل التي تتعرض لها المنظمة التي يعملون بها، كما أنهم يكونون أكثر إلماما بظروف وإمكانيات المنظمة وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل بها والثقافة التنظيمية التي تسودها، لما يتمتعون به من خبرات فردية في مجالات البحوث والاستشارات.

**مزايا الاعتماد على مستشاري التطوير الداخليين:**

أولا المزايا:

*يمثل الخبراء الداخليين (متى توافرت فيهم اعتبارات التأهيل والكفاءة) قوة إيجابية يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات ووضع القرارات الإدارية. فبجانب قبولهم من باقي موظفي المنظمة كزملاء لهم نفس الاهتمامات والأهداف فإنهم يكونون أكثر قدرة على تفهم الجوانب المختلفة للمنظمة ويمكنهم إثارة العديد من القضايا والحقائق التي قد تكون خافية على القيادات الإدارية والعليا. كما يمكنهم تحديد مصادر وسبل الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحوثهم أو تنفيذ دراساتهم وتوفيرها بشكل أكثر سرعة وأقل تكلفة من غيرهم.

*يفيد استخدام الخبراء المحليين في مهمة تسهيل تنفيذ ما يتم إقراره من توصياتهم أو مقترحاتهم بحكم الدور الذي يقومون به في توعية باقي الموظفين بجدوى وأهمية المقترحات المقدمة والتغلب أولا بأول على ما يواجههم من صعوبات نتيجة تواجدهم الدائم بالمنظمة وطبيعة العلاقات التي تربطهم بباقي الموظفين.

ثانيا العيوب:

*قد يستخدم الخبراء الداخليين من خلال الضغوط التي يتعرضون لها أو من خلال الأسلوب المستخدم في تشكيلها (إذا كانت تأخذ شكل لجان أو فرق عمل) كأداة

من الأدوات التي تستخدم في تقنين وجهة نظر الإدارة العليا وإن لم تتفق مع وجهات نظر باقي أعضاء المنظمة.

*قد يستخدم الخبراء الداخليين بصورهم المشار إليها سابقاً كوسيلة لتعطيل اتخاذ قرار في مشكلة ما أو تحقيق هدف معين مع إعطاء الانطباع في ذات الوقت بأن البحث عن حل مناسب يلقي الاهتمام اللازم. وتظهر هذه الحالة بوضوح في المشاكل أو القضايا التي تثير الجدل ولا يتم التوصل إلى فيها إلى حد أدنى من الاتفاق أو الإجماع في الرأي.

*غالباً ما ينتمي الخبراء الداخليين إلى جماعات معينة أو يكونون أكثر قرباً منها عن غيرها داخل المنظمة، وقد يترتب على هذا وجود نوع من المقاومة لما يتقدمون به من توصيات من جانب الجماعات التي لا تشتمل عليها حلقات الانتماء والصداقة وغيرها.

(ب) المكاتب والمؤسسات الاستشارية الخارجية:

وتأخذ المكاتب والمؤسسات الاستشارية الخارجية في الوطن العربي ثلاثة أشكال:

*أجهزة البحوث والاستشارات الحكومية.

*المكاتب والمؤسسات الاستشارية الأهلية.

*المكاتب والمؤسسات الاستشارية الأجنبية.

*فرق العمل التي تشكل من الخبراء الداخليين والخارجيين.

### 5-4 دور الاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي

تؤدي الاستشارات دورا هاماً وبارزاً في إحداث النماء الكيفي في الإدارة، وذلك بجهودها المتميزة في ترشيد عمليات صنع اتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة، وبمساعداتها الموضوعية في تشخيص حقيقة ما تواجهه هذه المنظمات من مشكلات، ومقدرتها على نقل حصيلة الخبرات المثلة لاستخدامها في تحليل المشكلات ووضع التوصيات والاقتراحات التي تساهم في حلها.

والاستشارات عن هذا الطريق لا تساهم فقط في حل مشكلات موجودة بالفعل ولكنها في الوقت نفسه تساعد المنظمات في تنمية إدراك مسئوليها بالمشكلات التي تتطلب المواجهة والتحليل، ثم تثير لديهم الرغبة في هذه الواجهة وإحداث التطور المطلوب.

وهكذا، وعن طرق هذه الروافد وروافد أخرى كثيرة، يحدث النماء الكيفي في إدارة المنظمات التي تستعين بالاستشارات، عندما تضع ما تقبله من آراء الاستشاريين موضع التنفيذ، وهكذا تتحقق التنمية الإدارية.

ويمكن حصر الأدوار التي تؤديها الاستشارات في التنمية الإدارية من خلال المحاور التالية:

- دورها في التنظيم ووصف الوظائف.
- دورها في تطوير أساليب العمل وتطوير الخدمة.
- دورها في التدريب.

**5-4-1 منهجية تقديم الخدمات الاستشارية**

**أولاً: تحديد موضوع الاستشارة بالاتفاق بين الاستشاري والجهة الطالبة:**

ويتطلب هذا التحديد مسحاً استطلاعياً استكشافياً للتعرف على أبعاد الموضوع وجوانبه المختلفة ومداه الزمني ونطاقه الجغرافي حتى يمكن الخروج بالبرنامج الزمني للدراسة، والوحدات التي سوف تتم فيها، والأفراد الذين سوف يتعامل معهم الاستشاري، والبيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة مع ضرورة الاهتمام بالتعرف على الأبعاد الحقيقية للموضوع، وعدم الخلط بين أعراض المشكلات وأسبابها من ناحية، والمشاهدات الفردية غير المتكررة والظواهر التي بطبيعتها تمثل مشاهدات متكررة من ناحية أخرى، وعلى الاستشاري الاسترشاد بالتوصيات التالية لكي يتحقق له ما يصبو إليه في هذه المرحلة:

(1) لا تستخدم أفكاراً سابقة دون وعي، بل جرد نفسك من كل الانطباعات الشخصية، فليست تجاربك السابقة بالضرورة تنطبق بحذافيرها على كل الحالات المماثلة حتى وإن اتفقت المقدمات.

(2) ليكن تحديدك لموضوع الاستشارة محصلة لأفكارك من ناحية وأفكار ممثلي الجهة الطالبة من جهة أخرى، فبهذا الاتفاق في الرؤى بينك وبين عميلك سوف تسير في الطريق الصحيح.

(3) تحرك دائماً من خلال إطار مبدئي يتضح فيه بجلاء المدى الزمني والنطاق التفصيلي للاستشارة التي أنت بصددها. ويستحسن رسم هذا الإطار من خلال المسح الاستطلاعي الاستكشافي الذي ينبغي أن تقوم به في البداية للتعرف على أبعاد الموقف وجوانبه.

(4) حدد مبدئياً:

- الوحدات والأجهزة التي سوف تتعامل من خلالها.
- الأفراد الذين سوف يساعدونك في المنظمة طالبة الاستشارة.
- البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة.

### 5-4-2 اختبار الأسس التي سوف يتم الحكم بها على نتائج الاستشارة

لكي يكون هذا الأساس هو الموجه الدائم لكل المجهودات التي تبذل خلال إجراء الدراسة، لأنه إذا كانت نتائج الاستشارة سوف تقيم بعد إجرائها من قبل الجهة التي طلبتها، فعلي المستشار أن يتحرك أثناء مراحل إجرائها علي ضوء ما يعتقد أنه سوف يقيم من خلاله.

**وأسس الحكم علي النتائج كثيرة ومتعددة لعل أشهرها وأهمها:**

(1) الوفر المالي الذي سوف يتحقق إذا نفذت الاستشارة كما أعدها الاستشاري، هذا الوفر المالي الذي يمكن تحقيقه من خلال:

أ- جعل الوقت الذي يستغرقه العمل المباشر أو غير المباشر وقتاً أقل، لإعطاء ناتج مساو أو ناتج أكبر كماً وكيفاً.

ب- جعل الجهد المبذول في العمل المباشر أو غير المباشر جهداً أقل، لأعطاء نـاتج مساو أو ناتج أكبر كماً وكيفاً.

جـ- تحقيق قدر أكبر من التوازن بين العمل المباشر والعمل غـير المباشـر، لإعطـاء ناتج مساو أو ناتج أكبر كماً وكيفاً، وتحقيق قـدر أكـبر مـن العدالـة بـين جـهد العمل من ناحية والعائد المتحقق منه من ناحية اخري.

د- خفض خطوات العمل أو دمجها، الأمر الـذي يمكـن أن ينعكـس بـدوره علـي الوقت المستغرق فيه.

هـ- توظيف المعدات والمساحات بطريقة أكثر فعالية الأمر الذي يمكن أن ينعكـس بدوره علي التكاليف المنفقة عليها.

(2) التوافق الأقصي مع المحددات الخارجية التي يمكن أن تفرض على العمل، والـذي يمكن تحقيقه إذا نفذت الاستشارة، وهذا التوافق يحدث من خلال:

أ- استخدام عدد أقل من العاملين في بيئة كثيفة رأس المال أو استخدام عـدد أقـل من المعدات في بيئة كثيفة العمل.

ب- استخدام وقت أقـل مـن العـاملين ذوي المـهارات النـادرة أو المكلفـة، أو استخدام وقت أقل من المعدات ذات التكلفة العالية.

جـ- الاستخدام الأقل للموارد ذات الندرة النسبية أو الكفاءات العلمية النادرة.

(3) تحقيق خدمة أفضل كماً وكيفاً، بحيث يستطيع متلقي الخدمة الإحساس بأن الخدمة التي تؤدي إليه بعد تنفيذ الاستشارة أفضـل مـن تلـك الـتي كـانت تقـدم لـه قبـل تنفيذها.

(4) تحقيق رقابة أفضل علي جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يؤدي إلي توقع أدائها بطريقة أكثر تميزاً بعد تنفيذ الاستشارة.

### 5-5 خطوات الاستشارة:

تمر الاستشارة بعدة خطوات، ويتعدد دور ووظيفة المستشار الخارجي حسب طبيعة الخطوة. ويوضح شكل (5-3) هذه الخطوات الأساسية وما يتبعها من وظائف للمستشار.

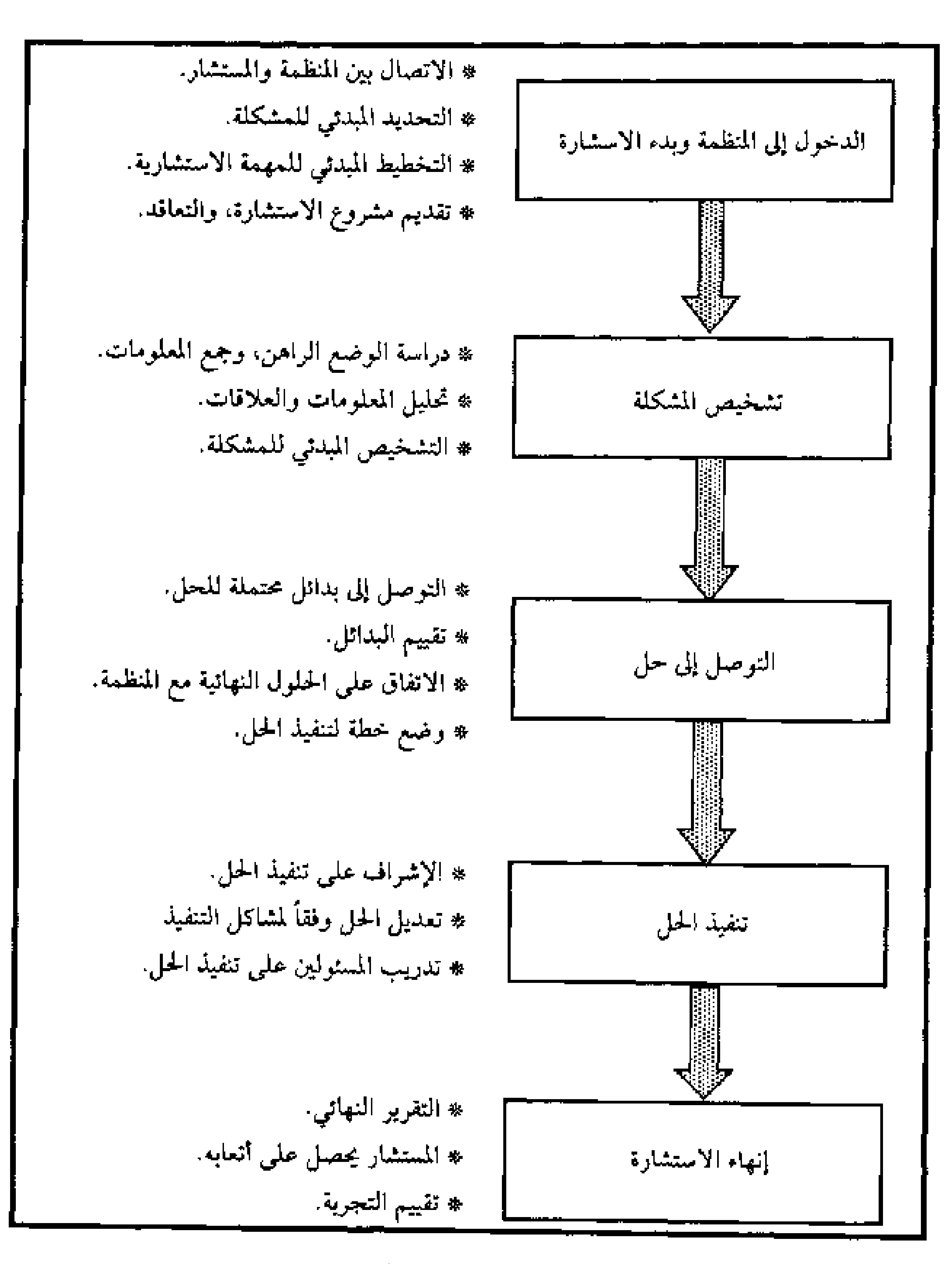
1- البدء في الاستشارة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإطلاق فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وإمكانية إفادته للمنظمة.

2- تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

3- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها. وهل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهياكل؟ أم جزءً منها، وهل يكون التغيير شاملاً أم جزئياً بالتدريج؟ ويقوم أيضاً الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أم بإعادة تصميم الوظائف؟ أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أم بناء أنظمة جديدة للتسويق؟ وغيرها من الحلول التي سيرد شرحها في جزء تال.

4- تقييم ومتابعة التطوير: ويقوم الخبير الاستشاي هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة. كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الرب، وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية، وسلوك العاملين، والغياب، والإصابات، وترك الخدمة، وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

5- إنهاء الاستشارة: يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة، ويخرج المستشار من المنظمة بسلامة ويحصل على أتعابه.




**شكل (5-3) خطوات الاستشارة**

### 6-5 كيف يختار المستشار:

يحتاج التطوير التنظيمي إلى مساعدة خارجية من أحد المستشارين المتخصصين في هذا المجال، سواء كان ذلك فرداً أو مكتباً استشارياً، والنموذج الذي يظهر في الجدول (5-2) توضح لك كيف يمكن أن تختار هذا المستشار؟

جدول (5-2) كيف تختار مستشار التطوير

| كيف تختار مستشار التطوير |
|---|
| 1- تأكد أنه ذو خلفية واسعة في العلوم السلوكية. |
| 2- تأكد أن له خبرة واسعة في مجالات التنظيم والإدارة. |
| 3- تأكد أن له خبرة واسعة في وضع مناهج التعليم والتدريب. |
| 4- تأكد أن له خبرة بتنمية الأفراد والجماعات والمنظمات. |
| 5- تأكد أن له معرفة بكيفية تصميم برامج التغيير. |
| 6- تأكد أن له معرفة بالنظريات والمدارس العلمية في مجالات الإدارة والتنظيم. |
| 7- تأكد أن له معرفة بتكوين الشخصية الإنسانية والقيم والاتجاهات والميول. |
| 8- تأكد من مهاراته في الاتصال: الاستماع والإقناع وكتابة التقارير والرسائل. |
| 9- تأكد من مهاراته في التعليم والتدريب؛ وسمعته في إقناع المديرين. |
| 10- تأكد من مهارته الاستشارية، (مثلاً اقرأ تقريراً استشارياً له). |
| 11- تأكد من مهارته في بناء علاقات حسنة مليئة بالثقة والود. |
| 12- تأكد من مهارته في العمل مع جماعات، وقيادة الحوار فيها، وإقناع الجماعة، وحل أي صراع بها. |
| 13- تأكد من مهارته في بناءا الأنظمة، واستخدام أدوات التغيير، (ويمكن ذلك بفحص أعماله السابقة). |
| 14- تأكد من مهارته في البحث العلمي على الأخص ما يمس منها تصميم قوائم الأسئلة، وفحص البيانات وتحليلها. |
| 15- تأكد من مهارته في تشخيص المشاكل وحلها. |
| 16- تأكد من سمعته المهنية، وأنه شخص أو مكتب له مهارات وتقاليد وقيم وسمعة عالية. |
| 17- تأكد من أنه ناجح، وواثق من نفسه، وشجاع. |
| 18- تأكد من أنه ذكي ومتفتح ذهنياً. |
| 19- تأكد أن له عقلية منتجة، وموجهة ناحية الفعالية. |

**أطراف أخرى مؤثرة في التطوير التنظيمي:**

يتدخل في بعض الأحيان أطراف أخرى في إثارة أهمية التطوير التنظيمي أو تحريك عجلته للأمام. ومن هذه الأطراف تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات. كما يجوز للوزارات والوزراء المشرفين على منظمات خدمية أو إنتاجية في مجالات مثل الزراعة والصناعة والتجارة وباقي المجالات الإنتاجية والخدمية أن يتدخلوا بحكم مناصبهم للتأثير في شغل بعض المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل، كما ان لهم أن يتدخلوا في إعادة تنظيم تلك المشروعات التي تثبت عدم قدرتها على الربح وتحقيق أهدافها.

وهناك أطراف أخرى مثل الجمعيات العلمية الإدارية، والجمعيات المهنية، وجمعيات أو اتحادات الصناعة أو التجارة وجمعيات رجال الأعمال، ونقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، والغرف التجارية يمكنها من خلال ما تجريه من مفاوضات مع المشروعات، ودراسة المشاكل، والمؤتمرات، والكتابات العلمية أن تقنع هذه المشروعات بضرورة إحداث تغييرات، لكي تستطيع أن تواجه مشاكلها، وأن تحسن إنتاجها وخدماتها للمجتمع.

ومن الأطراف المؤثرة في جهود التطوير التنظيمي المستشار الداخلي للمنظمات. وتسعى منظمات قليلة إلى تعيين مستشاراً لها في الشئون الإدارية والتنظيمية. وعادة ما تقوم مثل هذه المنظمات الواعية باختيار مستشارين ذوي خبرة في مجالات السلوك الإنساني والعلاقات الشخصية والإدارة والتنظيم، وهذه الخبرة عادة ما تبنى من خلال تدريس هذه المواد والاشتراك في دورات تدريبة وبالكتابة في هذه الموضوعات وبتدريس المواد المتعلقة بها. وقد ترى المنظمة ضرورة تعيين مستشاراً لها يزورها بصورة دائمة، ويراقب ويتابع مشاكل المنظمة، ويتبين الفرص السانحة لإحداث أي تطوير. ويتميز مستشار التنظيم الداخلي بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها، الامر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره. كما يتميز بالولاء والانتماء إلى تلك المنظمة التي يتعاقد معها بصورة طويلة الأمد. وبالإضافة إلى ذلك فهو مازال يتميز بروابطه الوثيقة خارج المنظمة كمستشار لمنظمات أخرى وكمدرب وكاتب وكباحث وكمعلم في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة والتنظيم.

**7-5 لماذا تفشل إدارة التغيير**

في كثير من الشركات تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير. ومن هذه الأخطاء:

1- **الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي:** فالتغيير يتطلب إحساسا بالعجلة. والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2- **غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد:** يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة – من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم – لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.

3- **إفتقار الرؤية:** بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في إتجاهات متضادة أو التى تسير بغير هدى.

4- **عدم توصيل الرؤية:** التغيير الكبير يتطلب أناسا راغبين فى التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5- **العقبات الإدارية:** التغيير الكبير يتطلب عملا من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان : بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

6- **عدم تحقيق نجاحات سريعة:** تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

7- سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسين كبير في الأداء. ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي.

8- عدم وصول التغيير إلي جذور ثقافة الشركة: يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة "هذه هي الطريقة التي نؤدى بها العمل هنا". فإذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة الشركة فسوف يموت في المهد.

## 5-8 الإدارة و التغيير

العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء السابقة، فعلي سبيل المثال: جوهر عمل الإدارة هو التأكد من أن الشركة مستمرة في النشاط بسهولة ويسر، وأن الأمور تسير كالمعتاد .وعلى هذا تعمد الإدارة إلى ثبات الممارسات وتفادي الإلحاح والسرعة.

كما ان لايفكر رجال الإدارة بطريقة التحالفات أو فرق العمل ولكن بطريقة التدرج الهرمي الوظيفي.

وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس مع رؤية للمستقبل، واعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس، ولانهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم، فإن المديرين يتركون هياكل الشركة والمشرفين يعوقون جهود التغيير التي يقوم بها الموظفون.

كما يفكر رجال الإدارة كثيراً في القضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها، ويهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل القيم ورضا العملاء.

### 5-8-1 خطوات لمعالجة أخطاء التغيير

تعالج كل واحدة من خطوات قيادة التغيير التالية، واحداً من الأخطاء التي سبقت الإشارة إليها

الخطوة الأولى: أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات:

في شركة يعمل بها مائة موظف فإن عشرين موظفاً على الأقل يجب أن يتجاوزوا واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال. وهذا يعني أنه يجب إقناع ربع الموظفين في الشركة بأن التغيير ضروري، ليس غداً أو بعد غد، بل الآن. ومع ذلك، ففي عديد من الشركات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة. وإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذي تحتاجه لإحداث التغيير وهنالك تسعه عوامل لشيوع الرضا عن الوضع الراهن في المنظمات وعليك ان تعرف كيف تخلص مؤسستك من هذا الاحساس الذى يؤدى الى تواضع الطموحات.

1- الا توجد ازمة: فى الشركات التى لا تخسر اموالا او لا تلوح فى الافق فيها بوادر عمليات استغناء عن الموظفين لا يرى الموظفون اية تهديدات مرئية ومن ثم لا يشعرون بالالحاح , فاذا لم تجد ازمة عليك ان تصنعها ولا مانع من ان تسمح بخسارة مالية مؤقتة ومفتعلة من اجل شد الاحزمة واستثارة الطموح.

2- الموارد المادية والارصدة المالية: التى تقتل النجاح اذا كانت الشركة ما تزال تشغل الات مصانعها وتطرح اية منتجات فى الاسواق وتقيم الافراح والليالى الملاح احتفاء بذلك ، فلماذا يتعب الموظفون وكيف يشعرون بان مستقبل شركتهم ومستقبلهم يكتنفه الشك ؟ عليك ان تتخلص من هذا الاسراف فى الاحلام والبذخ فى الحفلات.

3- تدنى معايير تقييم الاداء: يقول المديرون " ان الارباح هذا العام اعلى بنسبة 10٪ عن العام الماضى: وكل شيء على مايرام " وينسون الارباح التى حققتها الارباح عن العام الماضى ليست تقدماً حقيقياً ، بل تقدم نسبى وربما لا تضاهى ارتفاع تكاليف الانتاج او المبيعات لاتوافق على معايير الاداء المتدنى ، حدد مستويات طموحة للربح والدخل والانتاجية تكون ذات مستويات عالية تحفز على التغيير وعندما تنظر الى ارباحك.. انظر ايضاً الى ارباح المنافسين والفرص المتاحة فى السوق.

4- الهياكل التنظيمية التى تركز على اهداف وظيفية محدودة : مدير الموارد البشرية، على سبيل المثال يقيس النجاح عن طريق اداء البشرية فقط بغض النظر عما تفعلة الشركة ككل حمل المديرين مسئولية نتائج المنظمة ككل وليس اقسامهم فقط.

5- تزويد الشركة بانظمة قياس داخلية جامدة : تسهل على الموظفين تحقيق اهدافهم من خلال اعمال روتينية فليس من الصعب بالنسبة للتسويق ، على سبيل المثال، ان يفى بنسبة 94٪ من اهدافه عندما تتضمن الاهداف اموراً مثل: نفذ حملة اعلانية جديدة في موعد غايتة الخامس عشر من مايو' فكل ادارات التسويق تحقق هذه النسبه اذا بالغت فى الاعلان فالاهداف يجب ان تقيس النتائج بمعايير المقارنة مع الاخرين والعائد على الاستثمار والفرص المتاحة ومعدلات نمو السوق وتكاليف الوقت المستفيد فى تحقيقها ولا ان يتم تجريدها من العوامل الخارجية.

6- لايوجد رجع صدى للاداء الخارجي: يحتاج المدير الى ان يسمع من العملاء غير الراضين وحملة الاسهم الغاضبين والموردين المحبطين.

7- عدم الالتفات للناصحين الامينين: الموظفون الذين يهتمون بصدى اداء الشركة لدى عملائها وحاملى اسهمها ومورديها يعاملون وكانهم خارجون على القانون او كانهم مرض عضال يجب استئصاله شجع المناقشات الامينة لكل المشكلات القائمة والمتوقعة.

8- عدم الاصغاء للاخبار السيئة : المدير يذعن لعادة البشر فى عدم سماع ما لانريد ان نسمعه، واصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المهدرة حتى لا يعودوا يستطيعون الجلوس او السكوت او صم الاذان.

9- حديث الادارة عن الانجازات الخارقة والاخبار السعيدة : المديرون يفضلون الحديث عما حققوه من نجاح، حتى وان كان نجاحا محدوداً ولمرة واحدة توقف عن نشر الاخبار السعيدة ما لم تكن ناتجة عن عملية التغيير المستمر ويجب ان نتوقف الان.

**الخطوة الثانية: التحالف القائد ( بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير):**

التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسئولين. ومع ذلك، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، والقضاء على كل العقبات، وتحقيق إنتصارات في الأجل القصير، وترسيخ التغيير في ثقافة الشركة. والخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً، ولكن ليس اى فريق من خلال:

1-اوجد الناس الملائمين الاتكال على فريق ضعيف للتغيير اسواء من عدم وجود فريق على الاطلاق، الفريق الذى تحتاجه يجب ان يشكل تحالفا من قادة الشركة الذين لهم تسلسل وظيفي عالٍ، علاوة على مصداقية ومهارات في فنون القيادة، على سبيل المثال، ضع المديرين الاساسيين فى هذا الفريق لانهم فى وضع يتيح لهم التاثير المباشر على دوائرهم كما يجب أن يتضمن الفريق كبار التنفيذيين لأنهم قضوا مدة أطول في الشركة ولأن لهم رؤية أوسع عن الشركة والصناعة

2-الثقه والاهداف المشتركه الثقه والعمل بروح الجماعة امران حيويان لنجاح التحالف لا يستطيع قيادة كل فعاليات الشكرة اذا كان هناك صراع فى جنباتها ، او سؤ اتصال بين اداراتها ، او افتقار الى الاحترام بين اعضائها، لابد ان يكون التحالف متحدا وراء هدف عام ، ولا يمكن ان يحدث هذا بدون ثقه، ولكى توجد الثقه ، يفضل فى المراحل المبكرة لتغيير ان يجتمع افراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتمنية الثقة بينهم.

**الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية**

الرؤية أمر مهم لأى عملية تغيير لاسباب ثلاثة:

**اولا: توضيح الاتجاه:** فاذا لم تكن تعرف فى اى اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك فى مكان اخر، وغالباً لا يتفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يتسألون عما اذا كانت التغييرات ضرورية ام لا، والرؤية تقول للناس: "هذا هو الطريق الذى يقودنا اليه التغيير".

**ثانياً: الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى** الاجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحه ومن ايام العسل: لانه يتطلب العمل بصورة مختلفة او مع وجود موارد قليلة، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الافضل الذى عليهم ان يضحوا من اجله اليوم.

**ثالثا: الرؤية تساعد على التنسيق:** كل واحد يعرف الى اين تتجه الشركة ويقوم بعملة دون ان يرجع في كل صغيرة وكبيرة الى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب ان يفعلوه وتتسم الرؤى الفعالة بست سمات هى:

1- **تنقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد.**

2- **تخاطب مصالح الناس في الأجل الطويل سواء كانوا موظفين أو عملاء ،** الرؤى الغائمة التى تتجاهل المصالح المشروعه لبعض الجماعات، سيهاجمها العملاء الذين سيتوقفون عن الشراء مثلا، او الموظفون الذين سيقتلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية

3- **تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها** لابد ان تكون الرؤى طموحه بمايكفى لارغام الناس على الخروج من الروتين المريح ، التحسن فى شئ ما بنسبة خمسه في المائة ليس رؤية ، ولكن الرؤية هى ان تكون الافضل ، ووضع اهداف صعبة ليس مثل وضع اهداف مستحيلة ، الاهداف المستحيلة تفتقر الى المصداقية ولا تحفز على العمل.

4- **واضحة بما يكفي لإرشاد عملية إتخاذ القرار،** الرؤى الفعاله مركزة بما يكفى لمساعده الموظفين على اتخاذ قرار بشان اى الافعال اهم، الرؤى الغامضة مثل: "أن نكون شركة عظيمة" لاتقدم اية معلومة عما ينبغى عمله.

5- **مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية** مثل التكيف مع الظروف المتغيرة ، لايجب ان تكون الرؤى غامضة كما لا يجب ان تكون محددة جدا لدرجة تقتل المبادرة.

6- من السهل شرحها: اذا كنت لا تستطيع ان تشرح رؤيتك الى شخص فى اقل من خمس دقائق دون ان تاسر اهتمامه ، فان الرؤية غير مركزة : ومن ثم اعمل على توضيحها من جديد.

وصياغة الرؤية عمل شاق من الصعب انجازه بسهولة، فهى تمرين للقلب والعقل معاً، تمرين يستغرق وقتاً وجهداً ومشاركة، لبدء عملية وضع الرؤية يكتب احد الافراد مسودتها الاولى مستعينا بخبراته وقيمه فى ايجاد مجموعه مثيره من الافكار، وينبغي ان تبحث هذه الافكار فيما بعد باستفاضة عن طريق التحالف القائد الذى يعدل ويوضح الافكار الاصلية. وحمل المجموعة المشتركة فى صياغة الرؤية على الاتفاق على مسودة نهائية امر ليس سهلا، وخلق رؤية للمستقبل امر تسوده الفوضى والاضطراب ويأتى مشحونا بالعواطف، ووجود فريق عمل فعال امر مهم، ولابد للمجموعة ان تاخذ وقتها فى ان تجعل روح الجماعه تسود، وقد تستغرق مراجعة كل الرؤى شهوراً وحتى سنوات. ووجود احساس بالعجلة امر مهم للغاية فى هذه المرحله , فبدونه لا يكرس اعضاء التحالف الوقت او الجهد اللازمين لايجاد متطلبات الرؤية ، فمن الممكن ان يتسرع اعضاء التحالف ويحاولون تعميم الرؤية قبل نضجها ، فيكتبون الرؤية على لوحات اعلانية ويعلقونها في جميع انحاء الشركة قبل اخذ الوقت الكافى للتفكير فيها ومناقشتها، كما ان الرؤية الضعيفة يمكن ان تقود الى الاتجاه الخاطئ وربما لا تحظى بالتزام القادة، والنتيجة انه بدلا من حفز الموظفين فان الرؤية تجعلهم يشكون في التغيير.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:

الإتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة. اما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين، ومن ثم وقف اى عملية تغيير، ومن الاسباب التى تؤدى الى فشل الشركات فى توصيل رؤيتها عدم اخذ الوقت الكافى لشرح هذه الرؤية، أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة ومفهومة، والمبادئ السبعة التالية تساعد على تفادى هذه الأخطاء:

1- كن بسيطاً. فالعبارات غير المركزة للمحشوة بالتفاصيل تشوش أكثر مما توضح.

2- استعن بالبلاغة والحوار الذاتى. فالحوار الذاتي والأمثلة أو اللغة المعبرة تساعد على توصيل الأفكار المعقدة ببساطة وفعالية.

3- استعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات. وزع البيانات في الإجتماعات الكبيرة والمحادثات غير الرسمية والمذكرات والمقالات في النشرات الصحفية. عندما تاتي نفس الرسالة للناس من ستة اتجاهات مختلفة فسوف يسمعونها.

4- كرر ثم كرر ثم كرر. كلما كررت رسالتك كلما حشدت فريق إدارتك. على سبيل المثال: يتعهد اكبر 25 مسئولاً فى شركتك بتهيئة اربع فرص يوميا لربط محادثاتهم بالرؤية، فاذا انتهز 25 مسئولا اربع فرص يوميا على مدار ستة اشهر: فهذا يعنى تكرار الرؤية 12 الف مرة.

5- كن قدوة .يجب أن تتطابق أفعالك مع أقوالك، فإذا فعلت عكس ما تقوم فلن يستمع إليك أحد.

6- الوضوح: إذا كان هناك سبب مشروع لسلوك مكلف وضح ذلك. على سبيل المثال، في أوقات شد الأحزمة وخفض التكاليف، وضح أن ركوبك للطائرة ليس مجرد رفاهية، ولكنه توفيراً للوقت.

بعض الناس يعتقدون انه لا يتعين على الادارة العليا ان تشرح لموظفيها ، لكن ان كنت انت على نفس النهج ، فلا تفاجا اذا فقد الموظفون ايمانهم واهتمامهم بالتغيير.

7- استمع واجعل نفسك موضع استماع القاعدة الحاسمة: الإتصال ينبغي أن يسير في إتجاهين. إشرح الرؤية ثم استمع إلى رد الفعل.

طور المديرون فى احدى الشركات ، على سبيل المثال مفهوما جديدا لشراء اجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر ، وظهرت على الفور مشكلات لعدد من مندوبي المبيعات الشباب فى الشركة تتعلق باجهزة الكمبيوتر وملحقاتها ، لانه لم تتم استشارتهم ، وخسرت الشركة بسبب ذلك ملايين الدولارات ، توصيل الرؤية بفعالية للمراحل التالية : وهى حمل الناس على العمل

**الخطوة الخامسة: التمكين ( تمكين الموظفين من عملهم ومستقبلهم):**

حتى يكون تكون درجة الالحاح مرتفعة والتحالف القائد يقـوم بعملـة ، وتتـم صياغة رؤية وتوصيلها، فان عقبات عديدة يمكن ان تعوق التغيـير، فـي هـذه المرحلـة عليك ان تمكن قاعدة عريضة من الناس للقيام باجراء ما عن طريق ازالة كل ما يمكـن ازالته من هذه العقبات ، واكبر اربع عقبات تقف في طريق التغيير هي:

1-**الهيكل التنظيمي**.يمكن لهيكل الشركة ان يصد اية مبادرة حتى مـن اكـثر النـاس نشاطاً، فالتغيير يتطلب تعاونا بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التى تفصـل بين تلك الوظائف ذات العقبات المستقلة تبطئ عملية الاتصال وتشل التعـاون، عالج هذه المشاكل بتوطيد اواصـر التعـاون بـين الاقسـام المختلفـة، والا فـان الموظفين سيتخلون فى النهاية عن برنامج التغيير.

2-المهارات الإفتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير. اذ ليـس مـن السهل الاقلاع عن عادات ومواقف درجـات عليـها لسـنوات. غالبـاً مـا يتعلـم النـاس المـهارات الفنيـة ولكنـهم لا يتعلمـون المـهارات الاجتماعيـة والمواقـف السلوكية اللازمة لاحداث التغيـير، فـلا يكفـي ان تقـول: "حسـناً انـت مفـوض ومسئول وعليك القيام بالتغيير، فاذهب وغير" يجب ان تمنح الموظفين ما يحتاجونه من تدريب للاستعانه بسلطتهم.والتمكين بمفهوم العلمى يتضمـن أربعـة عنـاصر أساسـية لا يكتمـل بدونـها وهـي: تفويـض الصلاحيـات والمسـئوليات معـاً، والتدريب الفني والسلوكي لكل العـاملين، والثقـة فيـهم، وتوفـير المـوارد وبيئـة العمل الحافزة للإبداع. وقد سمى التمكين تمكيناً لانه يمكن العاملين مـن عملـهم ومن مستقبلهم ، فهم مسئولون لانهم ممكنون ،وممكنون لانهم مسئولون.

3-النظم نظم العمل وإدارة الموارد البشرية مثل : تقييم الأداء والرواتب والمكافآت والترقيات وأساليب التوظيف يجب أن تكون مقترنة بالتغيير. فـإذا كـان محـور الرؤية الجديدة هو وضع العملاء في قلب كل قرار، فإن عمليـات تقييـم الأداء والرواتب والمكافآت يجب أن تقـترن بقـدرة العـاملين علـى إرضـاء العمـلاء. من المعروف ان العاملين يربطون جهودهم باساليب تقييمهم ومكافاتهم ، فـاذا

لم تتم مكافاتهم عن الالتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها ، فان الرؤية لن تحظى بالاهتمام الكافى

4-المشرفون قد يكون المديرون والمشرفون متلكئين ، بحكم مواقعهم يمكن ان يشيعوا الخمول فيمن حولهم الحل الامثل هنا هو الحوار المباشر والامين. واجه المديرين والمشرفين الذين لا يأبهون بالتغيير بالحوار المباشر الأمين، واشرح لهم الرؤية ومساهماتهم فيها. فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية، فيجب أن يرحلوا.

الخطوة السادسة: النجاح ذو الاجل القصير:

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً، والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت، لكن معظم الموظفين يريدون دليلا على ان مساعيهم اسفرت او ستفسر عن تحقيق نتائج ايجابية. الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل، اذ تكافئ الموظفين المجدين بشكل يرفع من روحهم المعنوية، كما ان هذه الانتصارات تزعزع من مكانه المشككين والمعارضين للتغيير، وتبرهن للمديرين الحذرين بالدليل القاطع ان التغيير يسير على الطريق الصحيح، وبالاضافة الى قوة الدفع وانتصارات الاجل القصير تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لاختبار رؤيتهم وتنقيحها.

والعديد من القادة يعتقدون أن الانتصارات السريعة يمكن ان تحدث من تلقاء نفسها، اذا يظنون انه بمواصلة العمل بتصميم وعزيمة فان الامور ستبداء فى التحسن تدريجيا، او يتوهمون انه نظراً لان التغيير نشاط طويل الاجل فان الانتصارات فى الاجل القصير ليست ممكنه.

وكلا الرايين خطاء : فلا نجاحات فى الاجل القصير ليست ممكنة وحسب وكانها مطلوبة ومع ذلك فانها لا تحدث من تلقاء نفسها ، فلابد ان نسعى الى تحقيقها وهنا لابد من وضع اهداف محددة ومحاولة تحقيقها خلال الفترة تتراوح من عام الى ثمانية عشر شهر، وهذه النتائج يجب ان تكون واضحة ومرئية للجميع وذات صلة واضحة بجهود التغيير.

وإن مجرد ارسال خمسة الاف نسخة من نص رسالة الشـركة ورؤيتـها او انـهاء الصراع الاداري بين مديرين مختلفين ليس هو ذلك النوع من الانتصـارات الملموسـة والمقنعة التى نسعى اليها ، ولكن تخفيض تكـاليف التشـغيل في غضـون 12 شـهراً او تقليل دورة تطوير احد المنتجات من عشرة الى ثلاثة اشهر من الانجـازات التـى تعتبر امثلة حية على نوع الانتصارات المطلوبة.

**الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوُل (توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير)**

الانتصارات فى الاجل القصير ضرورية للمحافظة علـى استمرار قـوة الدفـع ومع ذلك فان الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له اثـر عكسـي فيـؤدى الى تثبيـط الهمم ويوحى للعاملين بان التغيير المطلوب قد انجز وفيما يحتفل المسئولون بالانجازات قد يرسلون للعاملين رسالة خاطئة معناها : نشكركم على روعة ادائكـم، يمكنكـم ان تستريحوا الان ، حينئذ يفقد الناس احساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم.

وغالبا ما تسفيد قـوى المقاومـة مـن هـذه اللحظـة الضعيفـة فـى اعـادة ترتيـب اوضاعها. لتفادى مثل هذا الخطاء ، عليك أن تتحلى بالمصداقية التي اكتسبتها من خـلال الانتصارات التى تحققت في الأجـل القصـير في رفـع ومعالجـة كـل المشـروعات مـهما كبرت. فالنتائج التي تتحقق في الأجل القصير يمكن أن تسمح لك، على سـبيل المثـال، ببدء عملية إعادة البناء التى تفاديتها من قبل بسبب المقاومة. ويمكنك أن تبدأ في برنامجين جديدين لإعادة هندسة نظم العمل من جديد وتوسيع نطاق جـهود التغيـير مـن خـلال مزيد من المشروعات امر معقد نتيجة الاتكالية المتبادلـة داخـل شـبكة الاتصـالات بـين مختلف اقسام الشركة فما يحدث في ادارة المبيعات على سبيل المثال يؤثر علـى التصنيـع لا سيما الانتاج الانى (وصول قطع الغيار الى خط الانتاج فى نفس لحظة تركيبها) كمـا ان القرارات الفنية فى الادارة الهندسية تؤثر على التسويق. ونتيجة لذلك اذا غيرت شيئا فى احد الاقسام فانك تتسبب فى تغييرات فى مجالات اخرى من العمل ولهذا يجـب ان تقنع كل الاقسام المتاثرة بالدخول في هذا التغيير والا فـان جـهودك ستفشـل وهـذا هـو السبب في ان تبداء تغييرات صغيرة تاتي الانتصارات فـى الاجـل القصـير مـن جـهود تغيير على نطاق صغير تسبب تموجات صغيرة ولكن متواصلة فى انحاء الشركة وعندمـا

يتعزز موقفك بالفوز يمكنك حينئذ ان تبداء في مهاجمة المشروعات الاكبر حجماً ، وهي المشروعات المترابطه والتي يؤثر بعضها على بعض.

وحيث ان العلاقات الداخلية تعقد التغيير فقد بداء الناس في التشكيك في الاعتماد المتبادل على سبيل المثال هل تحتاج الميزانية الى تقارير اسبوعية من كل مصنع؟ ولماذا يتعين على كل الوحدات ان ترجع الى ادارة الموارد البشرية بالشركة قبل ان تقدم راتبا لاية وظيفة يفوق 50 الف دولار؟التعامل مع هذه الاسئلة يطيل عملية التغيير ولكن من الاجل الطويل سيطهر الشركة من الاتصالات والعلاقات غير الضرورية التي تجعل عملية التحول اكثر سهولة.

**الخطوة الثامنة: ترسيخ ثقافة التغيير (غرس ممارسات جديدة في ثقافة الشركة):**

ثقافة الشركة مثل الرؤية تقع في نطاق القيادة لا الادارة يفضل المديرون التركيز على الاعمال الملموسة مثل الهياكل الادارية والنظم وثقافة الشركة امر غير ملموس ولكنه مهم وللثقافة تاثير كبير على الطريقة التي يتصرف بها الناس ولهذا فلن تنجح اية عملية تحول دون معالجة هذه القضية.

وتفشل العديد من جهود التغيير بسبب الافتقار الى قيادة ذات رؤية لكن الادارة المحترفة (وليس القيادة ) تلعب دورها في التغيير ايضاً. في الخطوة السادسة تتحقق الانتصارات في الاجل القصير عن طريق وضع اهداف وتحقيقها وعن طريق التخطيط والسيطرة على عملية التغيير ووضعها في مسارها الصحيح وهذه مهارات ادارية لا قيادية.

في الخطوة السابعة انت ـ كقائد ـ تنتقل من الانتصارات السريعة وتتوجه عدد كبير من مبادرات التغيير في كل انحاء الشركة ، وهنا تحتاج الى ربط بين كل من الادارة والقيادة ، فانت لا تستطيع ادارة 20 مشروعاً للتغيير في ان معاً، دون رؤية القيادة المرشدة مثلاً كما ان المسئولين في القيادة العليا لا يمكن ان يديروا كل التفاصيل ولن تنجح جهود التغيير الا باسناد مسئوليات القيادة الى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة.

# 5-9 مراجع الفصل الخامس

1- جون.كوتر.قيادة التغيير...2005 (خطة عمل من ثمان خطوات ) استاذ ادارة التغيير في جامعة هارفارد www.ebscoht.com.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، الدار الجامعية: طبع، نشر، توزيع، 1423هـ-2002م، ص361.

3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 1421هـ-2000م، ص181.

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، مصر، الدار الجامعية، 2001م، ص209.

5- مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 1417هـ- 1996م، ص231،232.

6- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-2002م، ص349.

7- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1424هـ-2003م، ص308.

8- ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص283.

9- القرآن الكريم، الجزء السابع والعشرون، سورة الرحمان، الآية26-27.

10- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مصر: المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ النشر، ص169.

11- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م، ص461.

12- علي شريف، الادارة المعاصرة، مصر: الدار الجامعية، 1424هـ-2003م، ص320.

13- عبد الله عبد الغني- زكي محمود هاشم، تنظيم وطرق العمل، الكويت: مطبوعات الجامعة، ط1، 1405هـ-1984.ص222.

14- عبد الكريم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مصر: مكتبة ابن سينا، 1419هـ-1998م، ص159.

15- أنطوان الناشف، الخصخصة: مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، مراجعة: نوال ثلج مسعود، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 1421هـ-2000م، ص9.

16- طارق عبد العال حماد، إندماج وخصخصة البنوك، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-2002م، ص5

17- زكي محمود هاشم، تنظيم وطرق العمل، الكويت: مطبوعات الجامعة، ط1، 1405هـ-1984.ص222.

18- إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد علي النجار، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، دون تاريخ النشر ج2، ص668.

19- سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الاداري، 1422هـ- 2001م، ص255.

20- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكرط2، 1425هـ-1994م، ص321.

21- ريتشارد ه.هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 1422هـ- 2001م، ص416.

22- عمر وصفي عقيلي، الادارة: أصول وأسس ومفاهيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1418هـ-1997م، ص356.

23- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، 1421هـ- 2000م، ص370

24- فاروق السيد عثمان، قوى ادارة التغيير، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع ط1، 1421هـ-2000م، ص9.

25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، 1423هـ-2002م، ص380.

26- عارف سمان، إعادة هندسة العمليات الإدارية مقال منشور في الشبكة العنكبوتية على الموقع الالكتروني.http: www.mmsec.com

27- طارق عبد العال عاد، التقيم: تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-2002م، ص6.

28- عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط2، المملكة العربية السعودية: دار التوزيع للنشر والتوزيع،ط2، 1417هـ-1996م، ص8

29- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادىء في العلوم الادارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع،ج1، 1420هـ-1999م، ص90.

30- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الاداري في المنشات المتخصصة، مصر: الدار الجامعية، 1423هـ-1424هـ/ 2002م-2003م، ص331.

31- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1424هـ-2003م، ص50.

32- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية. 12424هـ-2003م، ص414.

33- نائل عبد الحافظ العواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، الأردن: مركز أحمد ياسين الفني ط2، 1416هـ-1995م، ص245.

34- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، 1420هـ-1999م، ص30.

35- إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، 1999م.

36- إصدارات الأهرام الاقتصادي، كتاب الأهرام الاقتصادي، 1991م، الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، د. علي السلمي.

37- إصدارات الأهرام الاقتصادي، كتاب الأهرام الاقتصادي، 1992، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، د. علي السلمي.

38- المراجعة بين النظرية والتطبيق، ترجمة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، فرع القصيم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1409هـ - 1989م.

39- محمد حامد حسين، دور التدريب في إحداث التغيير، مجلة السودان للإدارة والتنمية، العدد الأول، المجلد العشرون، أكتوبر 2000م، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم.

40- محي الدين عبد الله، تفعيل دور القيادات العليا في استثمار برنامج التدريب، مجلة السودان للإدارة والتنمية، العدد الأول، المجلد العشرون، أكتوبر 2000م، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم.

41- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

42- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

43- Fuller, Jim and Farrington Jeanne (1999), From Training to performance Improvement, Jossy – Bass Pfeiffer, san Francisco.

44- Langdon D., Aligning performance: Improving people, Systems, and organizations, Jossy - Bass Pfeiffer, san Francisco, 2000.

45- Lewarn, B., (2002) " Further experience gained in using Flexible delivery methods for port oriented eduction and Training programs, the 16th International port Training Conference, Rotterdam, the Netherlands, 27 – 30 May.

46- B. Lichtenstein, "Self – Organized Transition: A Pattern Amid the Chaos of Transformative Change", Academy of Management Executive, 14.4 (2000) 128-141.

47- R. Kanter, The Change Masters, (N.Y.; Simon & Schuster, 1983) E. Neilen Becoming an OD Practioner (N.J.: Prentice – Hall, 19836)

48- I. Palmer, R. Dunford and G. Akin, Managing Organizational Change: A Multiple Perspective Approach, (N.Y.: McGraw – Hill, 2006)

49- G. Lippitt and R. Lippitte, The Consulting Process in Action (San Diego: University Associates, 1986)

50- M. Beer and N. Nohria, Breaking the Code of Change (Baston: Harvard Budiness School Press, 2000).

51- M. Weatley et al. Organization Development at Work (san Francisco: Pfeiffer, 2003)

52- S. Eisen, H. Steel and J. Cherbeneau, "Developing OD Competence For the Future", in Preacticing Organization Development, eds., W. Rothwell, R.Sullivan and G.Mclean (San Diego: Pfeiffer, 1995)

53- R. Sullivan and K. Quade, "Exxential Competencies for Internal and External OD Consultants, in Practicing Organization Development, eds. W. Rothwell, R.Sullivan and G.McLean (San Diego, Pfeiffer, 1995)

54- I. Lacey, "Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change," Journal of Organization Chage Management, 8, 3, (1995) 75-84.

# الفصل السادس

## دراسة احتياجات المنظمة للتطوير التنظيمي

# الفصل السادس

# دراسة احتياجات المنظمة للتطوير التنظيمي

**الاهداف التعليمية للفصل:**

إن هذا الفصل يهدف إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه:-

1- تخطيط دراسة الوضع الحالي للمنظمة.

2- جمع البيانات.

3- البيانات على مستوى المنظمة.

4- البيانات على مستويات الجماعات والاقسام.

5- البيانات على مستوى الافراد والوظائف.

6- طرق جمع البيانات.

7- تحليل البيانات.

8- التغذية العكسية.

**تمهيد**

يتحمس بعض المديرين إلى بعض طرق التدخل والعلاج قبل أن يتعرفوا على التشخيص الحقيقي لمشاكل وأمراض منظماتهم. ويرجع السبب في ذلك إلى التحاقهم ببرنامج تدريبي عن أحد طرق التدخل مثل إعادة البناء Reegineering أو إدارة الجودة الكلية Total Quality Management، أو قراءتهم لكتاب مفيد في إحدى طرق التدخلات المختلفة. ولكن النتيجة تطبيق طريقة تدخل أو علاج قد لا تتناسب مع المشاكل وتشخيص وضع المنظمة.

إن نقطة البداية المنطقية في التطوير التنظيمي هو إجراء الدراسة التشخيصية وكما يقولون فإن "التشخيص السليم هو نصف العلاج" فإذا كان التشخيص خاطئا فإن اختيار العلاج مهما كان جيداً وتنفيذه قوياً فإنه لن يعالج أي شيء، لأن المشكلة مازالت هناك دون حل. أما إذا كان التشخيص سليماً فإنه من المحتمل جداً اختيار العلاج والتدخل الإداري المناسب.

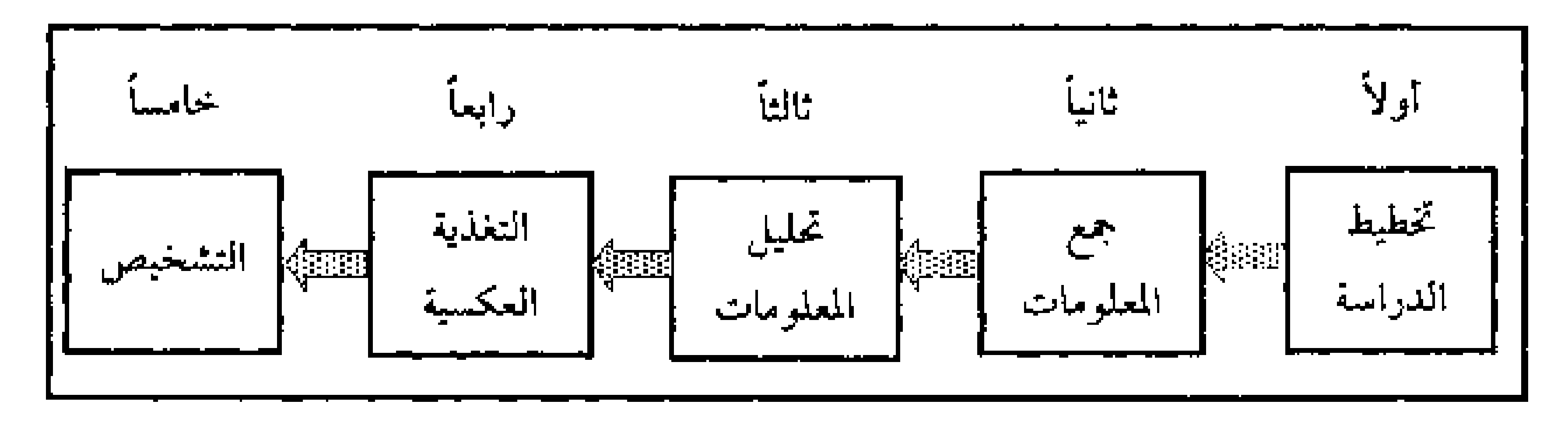
ويعكس خطوات الدراسة للوضع الراهن (أو التشخيص) الأسلوب المنهجي والعلمي لدراسة المشاكل الإدارية بصفة عامة. وتبدأ هذه الخطوات بالتخطيط لمشروع الدراسة حيث يتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها، وإجراء دراسة استطلاعية عن الوضع الراهن، وذلك للتوصل إلى برنامج للدراسة يتم اعتماده من الإدارة العليا للمنظمة. يلي مرحلة التخطيط للدراسة مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليل هذه المعلومات، وتقديم المعلومات على الإدارة العليا والمختصين (وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية)، ويساعد ذلك كله في التوصل إلى مرحلة التشخيص وتحديد المشاكل الإدارية والواجب علاجها.

وفقا لهذه المقدمة، ينقسم هذا الفصل إلى الأقسام التالية والتي تظهر في شكل (6-1).

* تخطيط الدراسة.

* جمع المعلومات.

* تحليل المعلومات.
* التغذية العكسية.
* التشخيص (وسيتم تناول)




شكل (6-1) خطوات دراسة الوضع الراهن (أو التشخيص)

## 6-1 تخطيط دراسة الوضع الراهن

تهتم هذه المرحلة بإعداد الملامح الأساسية لدراسة التشخيص، أو إعداد ملامح دراسة الوضع الراهن تمهيداً لتشخيص المنظمة. وتركز مرحلة التخطيط على هدف الدراسة، والقائمين بها، واختيار مدى توافر المعلومات، واعتماد برنامج دراسة الوضع الراهن من الإدارة العليا، وتتضح ملامح مرحلة التخطيط للدراسة في الشكل (6-2).

**تخطيط الدراسة**

* تحديد هدف الدراسة.
* تحديد فريق الدراسة ورئيسه.
* اجراء دراسة استطلاعية.
* اعتماد برنامج الدراسة.

شكل (6-2) تخطيط الدراسة

**أولاً: تحديد هدف الدراسة:**

يشير الهدف إلى النتجية المرجوة من دراسة التشخيص. ومنطقياً فإن النتيجة الأخيرة والمثالية المرجوة هنا هي تشخيص مشاكل المنظمة، وذلك تمهيداً لتحديد

التدخل والعلاج المناسب. وبجانب هذا الهدف هناك أهداف أخرى مثل دراسة الوضع الراهن بالمنظمة، واختيار طرق جمع المعلومات والحصول على دعم الإدارة العليا لعملية التطوير التنظيمي، وجس نبض وحدات المنظمة لما سيحدث من تطوير تنظيمي. ويوضح الجدول التالي (6-1) مثالاً لأهداف الدراسة التشخيصية.

**ثانياً: تحديد فريق الدراسة ورئيسه:**

يثار دائماً التساؤل عمن سيقوم بالدراسة المبدئية الخاصة بتشخيص مشاكل المنظمة. وأول ما يبدر إلى الذهن ما إذا سيكون فريق داخلي أم فريق من خارج المنظمة، كما يثار من سيرأس هذا الفريق. ويمتاز الفريق الداخلي بأنه يضمن دقة المعلومات، والمعرفة الكاملة بأوضاع المنظمة، وسهولة الحصول على تعاون الجهات، واستخدام مديري المنظمة في التطوير مما يساعد على تنمية مهاراتهم. أما إذا كان هناك فريق استشاري خارجي فإن ذلك يضمن توافر الخبرة الحديثة والتخصص والحياد والموضوعية في الدراسة دون تحيز أو خوف. هذا ولقد تعرض الفصل السابق لهذا الموضوع بالتفصيل.

الجدول (6-1) أهداف الدراسة التشخيصية.

| أهداف دراسة التشخيص |
| --- |
| تهدف الدراسة التي تسبق عملية التطوير التنظيمي بالشركة إلى التشخيص السليم للمشاكل التي تعاني منها. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى مجموعة أخرى من الأهداف الفرعية أهمها ما يلي: |
| * دراسة الوضع الراهن بالشركة، وتحديد الأبعاد المختلفة المؤثرة فيها. |
| دراسة البيئة الخارجية والقوى الخارجية المؤثرة على المنظمة من منافسة، وموردين، وأسواق وعملاء، والعناصر الاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية. |
| * دراسة البيئة الداخلية (أو القوى الداخلية) المؤثرة في عملية التطوير، مثل: |
| - أنظمة الشركة وسياستها وإستراتيجياتها وخططها ومواردها المالية والبشرية. |
| - الهيكل التنظيمي وعمليات القيادة والاتصال والعمل الجماعي بالشركة. |
| - الهيكل الوظيفي والبشري بالمنظمة. |
| * جمع أكبر قدر من المعلومات عن العناصر المذكورة أعلاه. |
| * إجراء دراسة استطلاعية تجس نبض الاعتبارات التالية: |
| - مدى توافر معلومات ومدى جاهزية نظام المعلومات بالشركة. |
| - مدى استعداد المنظمة للمجهود التي ستبذل في التطوير التنظيمي. |
| - العقبات التي يمكن أن تعترض التطوير التنظيمي. |
| * الحصول على دعم الإدارة لعملية التطوير التنظيمي وعلى الأخص الدراسة التشخيصية. |

ثالثاً: إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف سريع لما فيه المنظمة من أوضاع. ويتم ذلك من خلال جمع معلومات أساسية من خلال زيارة ميدانية سريعة، وبعض

المقابلات مع المديرين. وفحص سجلات المنظمة. وأهم ما يتم تغطيته في الدراسة الاستطلاعية يظهر في الجدول (6-2).

الجدول (6-2) ما يتم تغطيته في الدراسة الاستطلاعية.

| |
|---|
| * مواقع المنظمة، ومبانيها، والتكنولوجيا، والتسهيلات المادية المتاحة. |
| * التعرف على المديرين وأهم الشخصيات البارزة في المنظمة. |
| * التعرف على قانون تأسيس المنظمة والتعديلات فيه. |
| * التعرف على رسالة ورؤية وأهداف وخطط المنظمة ونتائج أعمالها. |
| * التعرف على الهيكل التنظيمى والوظيفى بالمنظمة. |
| * التعرف على الأنظمة واللوائح المتاحة. |
| * التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة. |
| * التعرف على أهم المشاكل. |

والدراسة الاستطلاعية هي للتعرف على ما إذا كان مطلوباً جمع بيانات أكثر من مجالات معينة. وتؤدي الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد ما يلي:

* ما المعلومات التفصيلية المطلوبة مستقبلاً في المجالات التالية:

- البيئة الخاصة للمنظمة.
- نتائج أعمال المنظمة.
- رسالة رؤية وأهداف وخطط المنظمة.
- القيادات العليا للمنظمة.
- أنظمة ولوائح المنظمة.
- آراء العاملين واتجاهاتهم النفسية.

* إعادة النظر في مكونات برنامج الدراسة التشخيصية في المجالات التالية:

- هدف الدراسة.

- أعضاء فريق الدراسة.
- تكلفة وميزانية الدراسة التشخيصية.

رابعاً: اعتماد برنامج الدراسة:

يقوم المستشار أو المسئول الداخلي عن الدراسة التشخيصية بتقديم عرضاً مكتوباً (ويفضل تقديمه شفوياً أيضاً)، ويتضمن هذا العرض مشروعاً متكاملاً بالدراسة التشخيصية. وذلك لإقناع الإدارة العليا بجدوى عملية التشخيص، وأبعادها المختلفة. ويوضح جدول (6-3) مكونات مشروع الدراسة التشخيصية للتطوير التنظيمي.

جدول (6-3) مكونات مشروع الدراسة التشخيصية

| مكونات مشروع الدراسة التشخيصية: |
|---|
| 1- هدف الدراسة. |
| 2- خطوات الدراسة. |
| 3- منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات. |
| 4- الجدول الزمني للدراسة التشخيصية. |
| 5- فريق الدراسة. |
| 6- ميزانية الدراسة التشخيصية. |

1- هدف الدراسة:

تعرضنا في الصفحات السابقة لهدف (أو النتيجة المرجوة من) الدارسة التشخيصية، والتي تدور حول تشخيص المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ودراسة الوضع الراهن للمنظمة بأبعاده المختلفة.

2- خطوات الدراسة التشخيصية:

يستعرض هذا الجزء من مشروع الدراسة التشخيصية الخطوات التي سيمر بها فريق الدراسة من أجل التوصل إلى تشخيص سليم لمشاكل المنظمة، ويوضح شكل (6-4) خطوات عامة يمكن لغالبية الدراسات التشخيصية في مجال التطوير التنظيمي أن تمر بها.

جدول (6-4) خطوات الدراسة التشخيصية.

| خطوات عامة للدراسة التشخيصية في مجال التطوير التنظيمي |
| --- |
| 1- تخطيط الدراسة. |
| 2- الدراسة الاستطلاعية. |
| 3- منهج الدراسة وجمع المعلومات. |
| 4- تحليل المعلومات. |
| 5- التشخيص المبدئي في تقرير يقدم للإدارة العليا (التغذية العكسية). |
| 6- عرض التقرير شفوياً ومناقشته (التغذية العكسية). |
| 7- التشخيص النهائي لمشاكل المنظمة. |

3- منهج الدراسة، وأساليب جمع البيانات:

هناك مناهج وطرق كثيرة للتعرف على مشاكل المنظمة، وعلى المستشار أو القائم بتقديم مشروع الدراسة التشخيصية أن يوضح هذه الطرق، ومن أهم هذه الطرق:

1- تحديد الفرق بين الوضع الراهن والوضع المأمول Gap Analysis.

2- استخدام المدخل الإستراتيجي Strategic Approach (SWOT).

3- استخدام عظام السمكة Fish Boon.

4- استخدام أشكال السبب والنتيجة Cause & Effect.

5- وطرق أخرى سيرد ذكرها.

وتقدم هذه الطرق منهجاً علمياً للتفكير يريح المنظمة ويجعلها في وضع سليم أثناء اجراء الدراسة.

بالإضافة إلى طرق التشخيص يجب أن يتعرض مشروع الدراسة إلى نوع البيانات التي سيتم جمعها، وأسلوب جمعها، والمصدر الذي ستؤخذ منه البيانات. ويوضح الجدول التالي (6-5) مثال لأهم البيانات في إحدى الدراسات التشخيصية، وأسلوب جمعها، ومصدرها.

الجدول (6-5) نوع البيانات وأساليب جمعها ومصادرها

| نوع البيانات | أسلوب جمع البيانات | مصدر البيانات |
|---|---|---|
| 1- البيئة الخارجية للمنظمة | المقابلات | المديرون |
| | الاستقصاء | المديرون |
| | الدراسات السابقة | الشركة |
| | | غرفة التجارة |
| 2- أنظمة الشركة والسياسات والخطط | السجلات | المنظمة |
| 3- توجهات الإدارة العليا | المقابلات | المديرون |
| | الاستقصاء | المديرون |
| 4- نتائج الأعمال والخطط | سجلات | المنظمة |
| 5- مشاعر واتجاهات العاملين | الاستقصاء | العاملون |
| | المقابلات | العاملون |
| | الدراسات السابقة | المنظمة |

4- الجدول الزمني:

ويمكن (ويفضل) التعبير عن الخطوات السابقة المطروحة في بند (2) في شكل جدول زمني يصور في شكل مرئي الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، وما إذا كان هناك تداخل زمني بين الخطوات يعطي توفيراً زمنياً للمدة الكلية للدراسة، ويوضح شكل (6-6) الجدول الزمني لإحدى الدراسات التشخيصية.

الجدول (6-6) الجدول الزمني لإحدى الدراسات التشخيصية

| خطوات الدراسة التشخيصية | زمن الدراسة بالأسابيع | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1- تخطيط الدراسة | | | | | | | | | | | | |
| 2- الدراسة الاستطلاعية | | | | | | | | | | | | |
| 3- جمع البيانات | | | | | | | | | | | | |
| 4- تحليل البيانات | | | | | | | | | | | | |
| 5- تقرير عن التشخيص المبدئي | | | | | | | | | | | | |
| 6- مناقشة التقرير | | | | | | | | | | | | |
| 7- التشخيص النهائي | | | | | | | | | | | | |

**5- ميزانية الدراسة التشخيصية:**

تتكلف الدراسة التشخيصية أموالاً، ويحق للمنظمة أن تكون على بينة من هذه التكاليف.

وتعتمد التكاليف عادة على العناصر التالية:

* عدد أفراد فريق الدراسة التشخيصية.
* مناصب أعضاء الفريق وهم عادة كالآتي:
  - رئيس الفريق.
  - باحث أول.
  - باحث.
  - محلل بيانات.
  - سكرتير.
* الفترة الزمنية التي يعملها كل عضو من أعضاء فريق الدراسة.
* فئة الأجر التي يحصل عليها كل عضو من أعضاء فريق الدراسة.

ويوضح جدول (6-7) مثالاً لإحدى الميزانيات الخاصة بالدراسة التشخيصية وتستطيع أن تتبين مفردات التكلفة حسب أعضاء فريق الدراسة، وعددهم وفترة عملهم، فئة الأجر.

جدول (6-7) اليه احتساب تكاليف الدراسة التشخيصية

| أعضاء فريق الدراسة | العدد المطلوب × | مدة العمل باليوم × | فئة الأجر بالدولار = | التكلفة |
|---|---|---|---|---|
| 1- رئيس الفريق | 1 | 20 | 500 | 10.000 |
| 2- باحث أول | 1 | 15 | 300 | 4.500 |
| 3- باحث | 3 | 30 | 100 | 9.000 |
| 4- محلل بيانات | 2 | 15 | 100 | 3.000 |
| 5- سكرتير | 2 | 25 | 20 | 1.000 |
| إجمالي التكاليف: | | | | 27.5000 |

## 2-6 جمع البيانات:

بناءً على الدراسة الاستلاعية التي تم الإشارة إليها في الصفحات السابقة يتحدد نطاق الدراسة، ودرجة اتساعها، ونوع البيانات التي سيتم جمعها، كما يتحدد أيضاً طريقة جمع البيانات. وعليه فإن هذا القسم سيتناول ما يلي:

* نوع البيانات الواجب جمعها.
* طرق جمع البيانات.

أولاً: نوع البيانات:

وفقاً للدراسة الاستطلاعية وتحديد نطاق الدراسة وهدفها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها. وليس من الصواب جمع كل ما يمكن جمعه من بيانات لأن ذلك مكلف. وفي مجال التطوير التنظيمي يتم جمع بيانات بصفة أساسية إما عن المنظمة، أو الجماعات، أو الأفراد ووظائفهم. هذا بصفة عامة أما بصفة خاصة فيحتاج الأمر إلى مزيد من التفصيلات ومن أفضل الطرق لتحديد هذه التفصيلات استخدام نموذج النظام System Model الذي ينظر على كل من المنظمة والجماعات، والأفراد من خلال نموذج النظام.

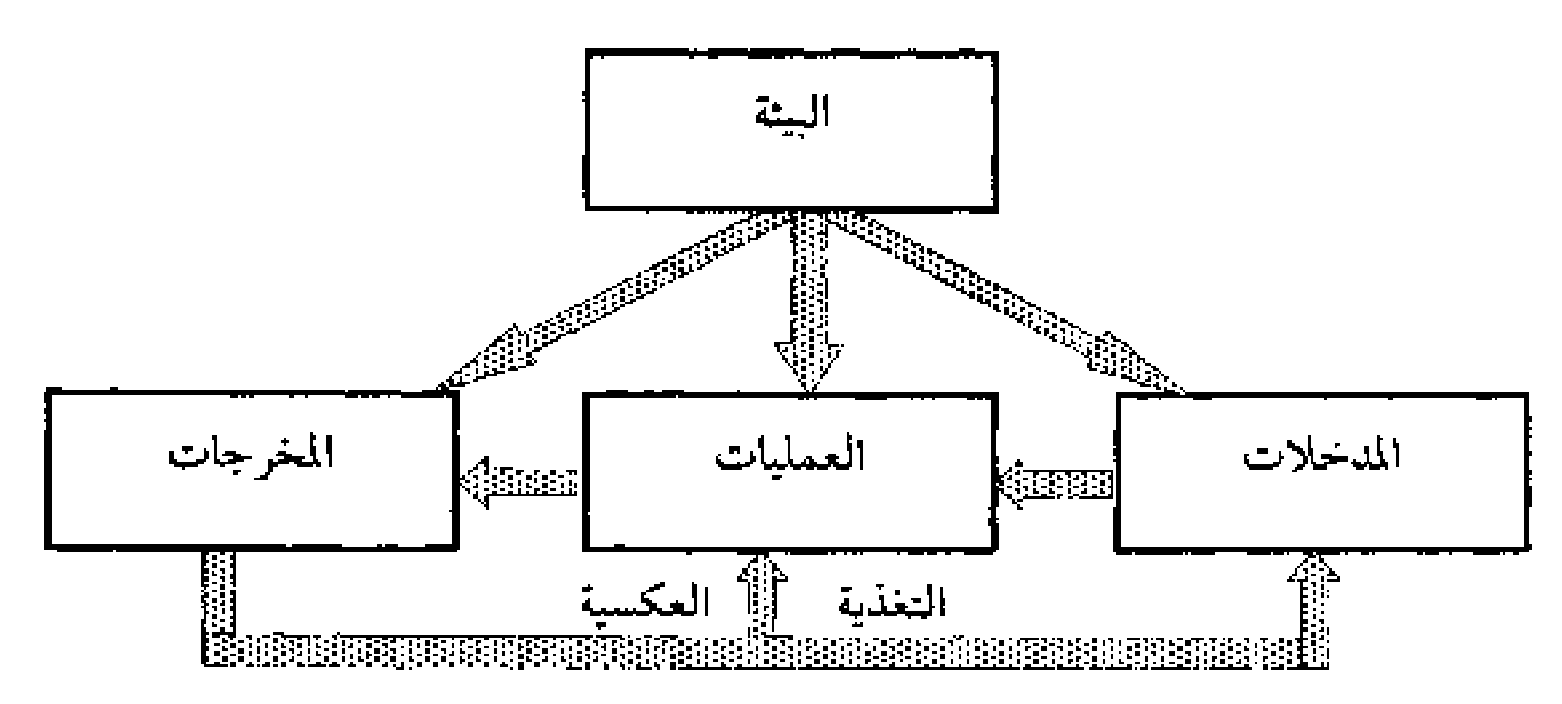
وينظر نموذج النظام إلى أي ظاهرة (وفيها التطوير التنظيمي) على أن هناك مدخلات Input للنظام تحدد العناصر الداخلية فيه (أي المكونات الرئيسية له)، والتي يتم تشغيلها من خلال العمليات Process (أي مزجها)، وذلك لإنتاج مخرجات Output النظام (أو النتائج النهائية) وتتأثر العناصر الثلاثة الخاصة بالمدخلات والعمليات والمخرجات بشكل البيئة Environment، كما أن مخرجات النظام وشكلها تمثل نوعاً من المعلومات والتغذية العكسية Feedback لجوانب النظام في محاولة للتواكب مع ما يحدث.

وعليه فإن العناصر الأساسية للنظام هي خمسة كالآتي:

- البيئة.
- المدخلات.
- العمليات.
- المخرجات.
- التغذية العكسية.

ويوضح الشكل التالي (6-3) النموذج العام للنظام، والذي سيستخدم لتنظيم عملية جمع البيانات عن كل من الجوانب التالية:

- المنظمة ككل.
- الجماعات.
- الأفراد ووظائفهم.




**شكل (6-3) عناصر النظام**

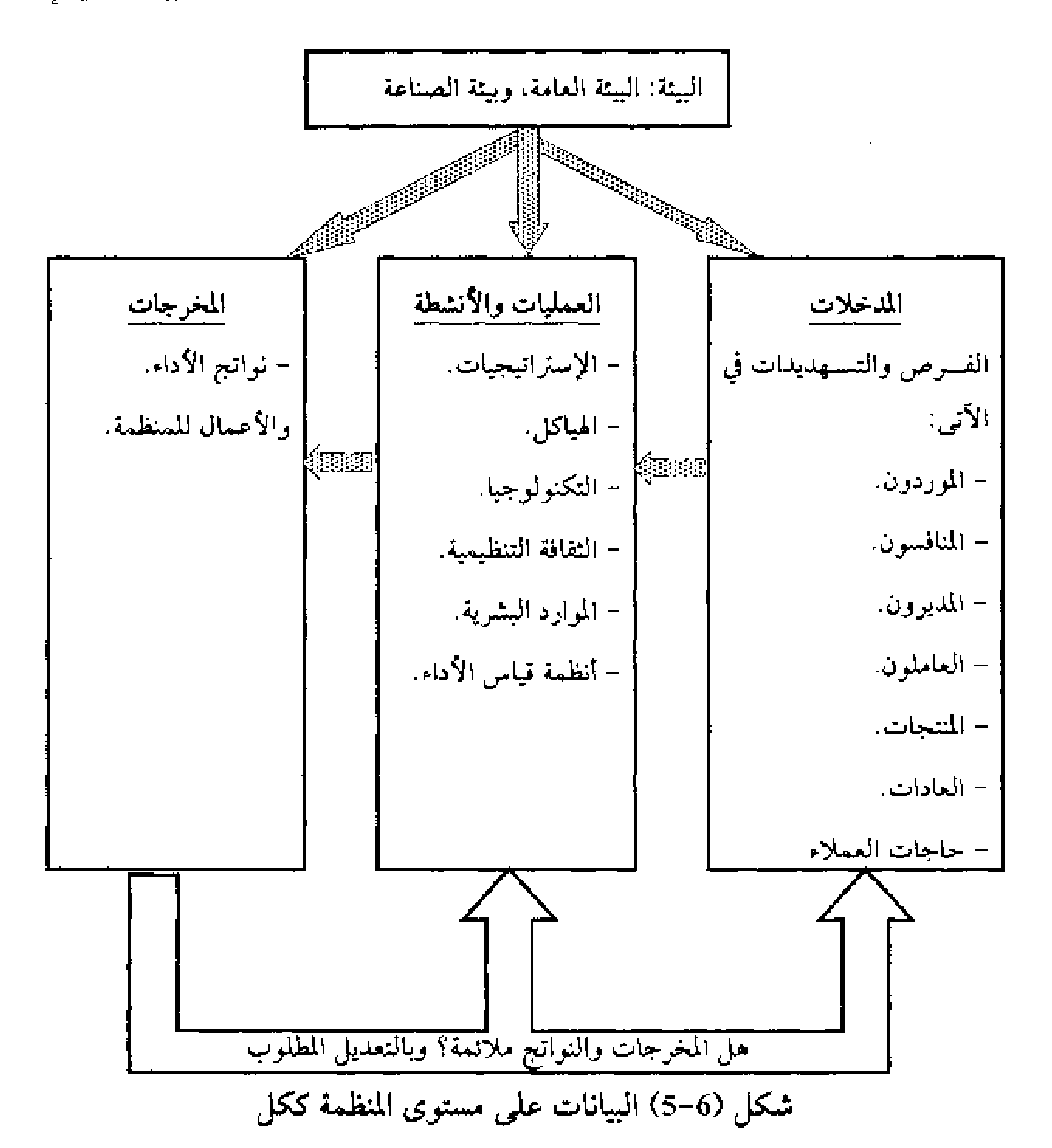
كما يوضح شكل (6-4) مصفوفة البيانات التي يمكن جمعها، ويمثل ذلك حصراً لكافة البيانات التي يكن جمعها لأغراض التطوير التنظيمي. وعلى فريق الدراسة أن يحدد منها أياً من البيانات كافياً لإجراء عمليات التشخيص من أجل التطوير التنظيمي.

| | المنظمة | الجماعات | الأفراد ووظائفهم |
|---|---|---|---|
| البيئة | ● | ⊜ | ○ |
| المدخلات | ■ | ▤ | □ |
| العمليات | ▲ | ◮ | △ |
| المخرجات | ▮ | ▥ | ▯ |
| التغذية العكسية | ▬ | ⊟ | ▭ |

**شكل (6-4) مصفوفة البيانات**

## 6-3 البيانات على مستوى المنظمة ككل:

إذا كان إحساس من يجمع البيانات أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة هي على المستوى الكلي لها، وجب الاهتمام بهذا المستوى أكثر من المستويات الأخرى (وهي الجماعات والأفراد). ويوضح شكل (6-5) طبيعة البيانات بشكل عام على المستوى الكلي للمنظمة.




**شكل (6-5) البيانات على مستوى المنظمة ككل**

وفيما يلي شرح مختصر لأنواع البيانات على مستوى المنظمة ككل:

**أولاً: البيئة:**

1- البيئة العامة:

* **البيئة السياسية**: النفوذ السياسي، وتأثير الأحزاب والبرلمان، والديمقراطية.
* **البيئة الاقتصادية**: الدخل، والتضخم، والأجور، والنمو الاقتصادي.
* **البيئة القانونية**: قوانين الاقتصاد، والتجارة، والضرائب، والجمارك، والصرف، والعمال، والملكية الفكرية.
* **البيئة الاجتماعية**: مستوى المعيشة، وأنماط الحياة، والطبقات، والتعليم، والدين والثقافة.

2- البيئة الصناعية:

* **الموردون**: عددهم، وأسعارهم، وقوتهم، والقدرات التنافسية لديهم.
* **المستهلكون**، عددهم، وسلوكهم، واحتياجاتهم، والقوة الشرائية لديهم.
* **السلع**: عددها، ومدى الإحلال بينها وبدائلها.
* **الخامات**: أنواعها، وبدائلها، وأسعارها.
* **التكنولوجيا**: مدى التطور فيها، وبدائلها، وأسعارها.
* **المنافسون**: عددهم، وقوتهم التنافسية، وإستراتيجياتهم، واحتمال دخول الجديد منهم.

**ثانياً: المدخلات:**

القرص المتاحة والتهديدات المحيطة في المجالات التالية:

1- الحكومة.

2- الاقتصاد.

3- العادات والتقاليد.

4- المواد الخام.

5- المنتجات والسلع.

6- المنافسين.

7- المستهلكين.

8- التكنولوجيا.

**ثالثاً: العمليات والأنشطة:**

**1- الاستراتيجيات:**

* الرسالة.
* الرؤية.
* الأهداف العامة.
* الإستراتيجيات.
* الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف SWOT.
* مدى ترجمة الإستراتيجيات لخطط ومشروعات.
* هل السابق كله رسمي، ومفهوم، ومعلوم؟
* متابعة التنفيذ.

**2- الهياكل:**

* شكل الهياكل التنظيمية.
* أسس الهياكل التنظيمية.
* التخصص وتقسيم العمل.
* المركزية واللامركزية.
* أنظمة العمل.
* وصف الاختصاصات التنظيمية.

* هيكل الوظائف.

* الوصف الوظيفي.

* الاتصالات الإدارية.

* الاتصالات الإدارية.

* جماعات العمل.

* أنظمة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

* أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

3- الثقافة التنظيمية:

* معايير العمل.

* الاخلاق.

* العادات والتقاليد في التعامل والملابس والأكل.

* علاقة الثقافة بالتطوير (هل هي مشجعة للتطوير).

4- أنظمة الموارد البشرية:

* تركيبة العاملين: السن، والتعليم، والنوع، والمهارات، والصحة، وغيرها.

* عدد العاملين: وهل هو مناسب؟

* أداء العاملين.

* رضا العاملين.

* أنظمة: تخطيط القوى العاملة، والاختيار، والتدريب، والأجور، والرواتب، والحوافز، ومزايا وخدمات العاملين، وتقييم أداء العاملين.

5- أنظمة قياس أداء المنظمة:

* الإنتاجية.

* الربحية.

* العائد على الاستثمار.
* العائد على حقوق الملكية.
* المبيعات.
* سمعة المنظمة.
* أداء العاملين.
* رضا العاملين.

**رابعاً: المخرجات:**

1- هل تحققت الإستراتيجيات؟
2- هل تم تنفيذ الخطط بنجاح؟
3- هل الهياكل ملائمة؟
4- هل الثقافة ملائمة؟
5- هل التكنولوجيا ملائمة؟
6- هل الموارد البشرية ملائمة؟
7- هل نتائج الأعمال التالية ملائمة؟
   * الإنتاجية.
   * الربحية.
   * العائد على الاستثمار.
   * المبيعات.
   * سمعة المنظمة.
   * أداء العاملين.
   * رضا العاملين.

**خامساً: التغذية العكسية:**

1- هل يتم تزويد أرجاء المنظمة والإدارة العليا بنتائج الأعمال والمخرجات الموجودة في (رابعاً) أعلاه؟

2- هل يتم التبصر ودراسة ما إذا كانت نتائج الأعمال والمخرجات ملائمة للمستهدف؟

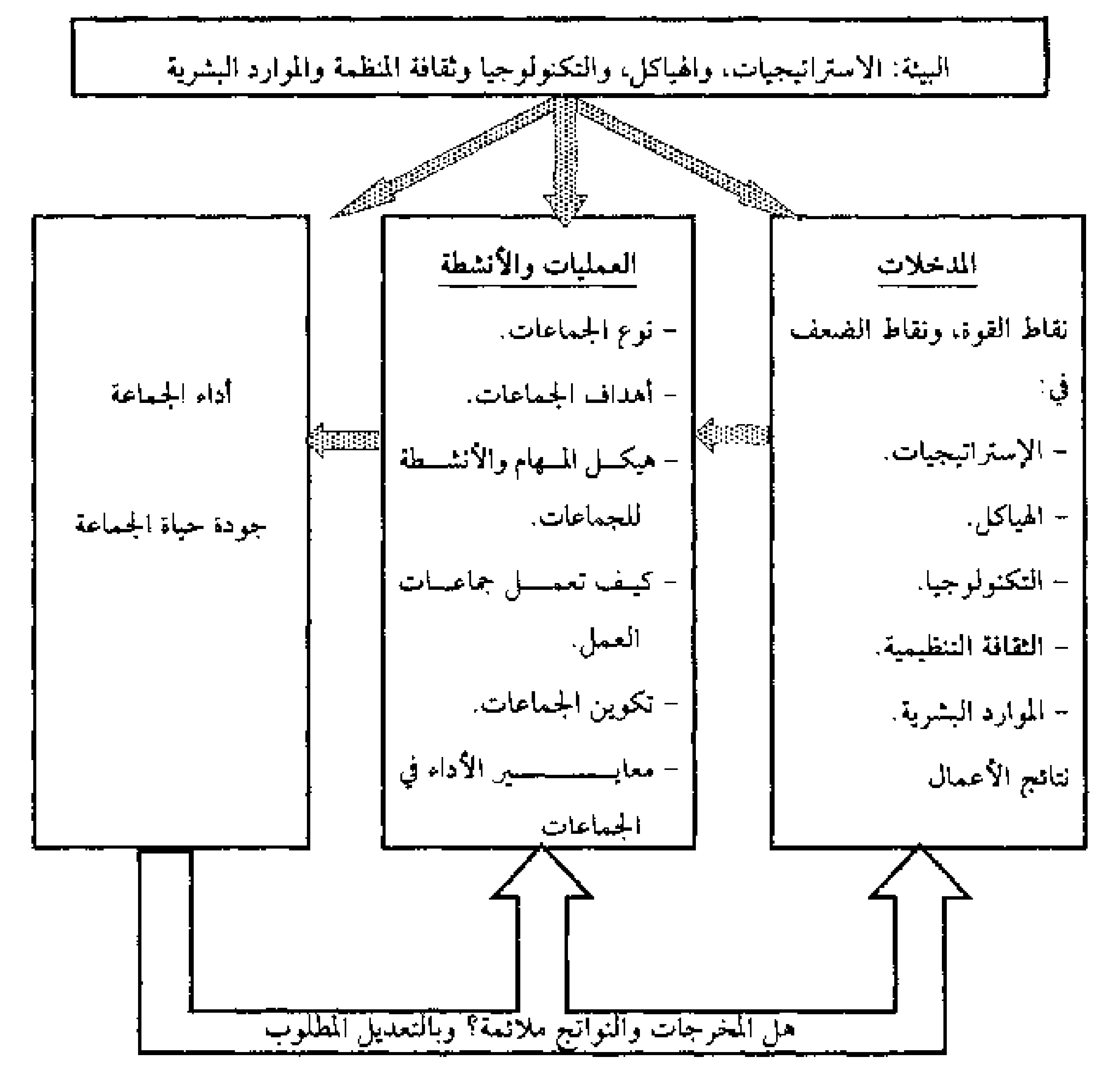
3- هل يتم التبصر ودراسة ما إذا كانت نتائج الأعمال ملائمة لكل من:

* العمليات الأنشطة (على مستوى المنظمة ككل).

* المدخلات (على مستوى المنظمة ككل).

**6-4 البيانات على مستوى الجماعات والأقسام:**

يمكن لمن يجمع البيانات أن يركز على البيانات الخاصة بالجماعات والأقسام إذا كان الإحساس العام أن الجماعات والأقسام ستكون محور المشاكل التي سيتم حلها بالتطوير التنظيمي. ويوضح الشكل (6-6) طبيعة البيانات بصفة عامة على مستوى الجماعات والأقسام.




**شكل (6-6) البيانات على مستوى الجماعات والأقسام**

وفيما يلي شرح مختصر لأنواع البيانات على مستوى الجماعات والأقسام.

**أولاً: البيئة:**

البيئة التي تعمل فيها الأقسام وجماعات العمل هي عبارة عن العمليات والأنشطة الموجودة على مستوى المنظمة ككل. وبعبارة أخرى تعتبر المنظمة ككل بمثابة البيئة التي تعمل فيها الأقسام والجماعات. ونكتفي هنا بذكر عناصرها باختصار وهي:

1- الإستراتيجيات.

2- الهياكل.

3- التكنولوجيا.

4- ثقافة المنظمة.

5- الموارد البشرية.

**ثانياً: المدخلات:**

تعتبر مخرجات المنظمة ككل بمثابة المدخلات الخاصة بالأقسام وجماعات العمل وبقول آخر، تمثل نقاط القوة ونقاط الضعف في مخرجات التنظيم ككل المدخلات الخاصة بالأقسام وجماعات العمل. وهي باختصار ما يلي:

1- نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التالية:

* إستراتيجيات المنظمة.

* الهياكل.

* الثقافة التنظيمية.

* التكنولوجيا.

* الثقافة التنظيمية.

* الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

2- نتائج الأعمال على مستوى المنظمة ونقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

**ثالثا: العمليات والأنشطة:**

1- نوع الجماعات والأقسام:

* أقسام تنفيذية.

* أقسام استشارية.

* أقسام وظيفية.

* المستوى التنظيمي للقسم أو الجماعة.

* جماعات دائمة أم مؤقتة.

* فرق عمل لأغراض محددة.

* جماعات عمل مستقلة.

* لجان أم فرق عمل أم أقسام.

2- أهداف الجماعات والأقسام:

* هل الأهداف رسمية أم غير رسمية.

* هل الأهداف واضحة؟

* هل هي مفهومة؟

* هل هي مقبولة؟

* هل بها تحد؟

* هل هي قابلة للقياس؟

* هل تقدم الأهداف معلومات عن مدى التقدم في العمل؟

3- هيكل المهام والأنشطة في الجماعات:

* هل هناك وصف للأنشطة والمهام؟

* هل الموارد والأنشطة في الجماعات مستقلة عن باقي الجماعات؟

* هل هناك حرية للعمل للجماعات؟

* هل هناك اتصال وتدفق للمعلومات داخل الجماعة؟

* ما شكل الحوافز داخل الجماعة؟

* ما التنسيق داخل الجماعة؟

* ما آلية حل الصراع داخل الجماعة؟

**4- ما آلية العمل داخل ال جماعة؟ وذلك من حيث:**

* تبادل المشاعر.
* المنافسة.
* التعاون.
* الاستفسار.
* التجريب.
* التناغم.
* التكامل والتنسيق.
* فض النزاع.
* تحديد الأهداف.
* توزيع المهام والأعمال.
* الاجتماعات.

**5- تركيبة الأقسام والجماعات: من حيث:**

* الأعمار.
* التعليم.
* النوع.
* الجنسية.
* الخبرة.
* المهارات.
* الخلفية الاجتماعية (أو المستوى).

**6- معايير الأداء في الجماعة:**

* ما الأداء الشائع في جماعة العمل.

* ما السلوك المقبول أو غير المقبول في الجماعة؟
* ما المعايير المقبولة والمرفوضة بالنسبة للآتي:
- الدوام.
- التأخير.
- الإنتاجية.
- المأكل.
- الملبس.
- العلاقات.
- التعاون.

**رابعاً: المخرجات:**

**1- ما شكل أداء الجماعة؟**

وذلك بالنسبة للآتي:

* الإنتاجية.
* تخفيض التكاليف.
* الجودة.

**2- ما جودة حياة العمل؟**

وذلك بالنسبة للآتي:

* الرضا عن العمل.
* تماسك الجماعة.
* الولاء للجماعة.
* المشاركة.
* تبادل المعلومات وتوافرها.

**خامساً: التغذية العكسية:**

1- هل يتم تزويد الأقسام وجماعات العمل بنتائج أداء الجماعة، وجودة حياة العمل الموجودة في (رابعاً) أعلاه.

2- هل يتم التبصر والدراسة ما إذا كانت هذه النتائج ملائمة للمستهدف من الجماعة؟

3- هل يتم التبصر والدراسة ما إذا النتائج والمخرجات ملائمة لكل من:

* العمليات والأنشطة (على مستوى الأقسام وجماعات العمل).

* المدخلات (على مستوى الأقسام وجماعات العمل).

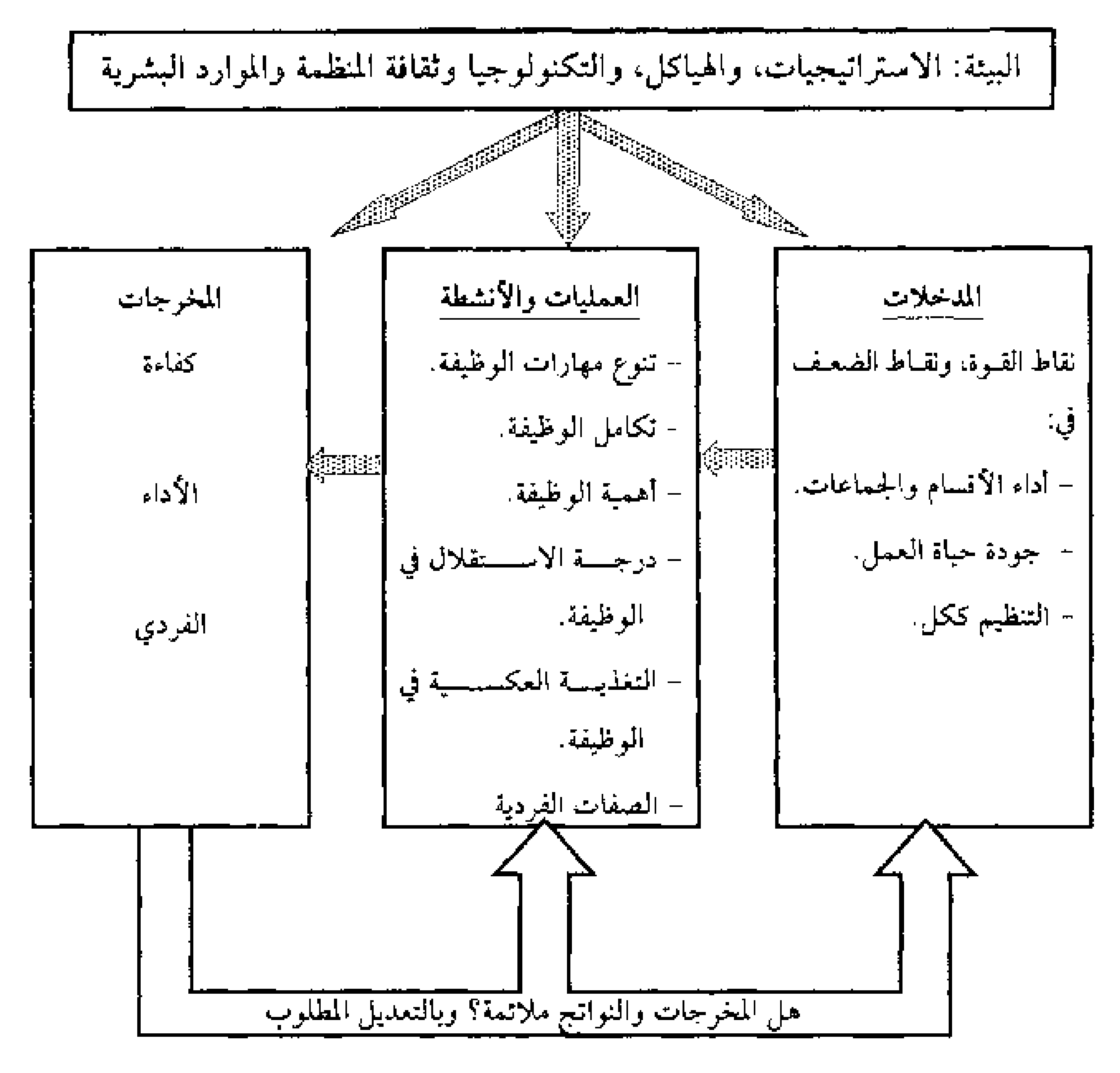
**6-5 البيانات على مستوى الأفراد والوظائف:**

أحياناً تدور مشاكل المنظمة حول الأفراد العاملين بها، حينئذ يجب الاهتمام بالأفراد. ويوضح شكل (6-7) طبيعة البيانات على مستوى الأفراد.

وفيما يلي شرح مختصر لأنواع البيانات على مستوى الأفراد والوظائف:

**أولاً: البيئة:**

البيئة التي يعمل فيها الأفراد والوظائف هي عبارة عن العمليات والأنشطة الموجودة على مستوى الأقسام وجماعات العمل. وبعبارة أخرى فإن الأقسام والجماعات تعمل بمثابة البيئة الخاصة بالأفراد والوظائف.




**شكل (6-7) البيانات على مستوى الأفراد**

وعناصر هذه البيئة باختصار هي:

1- نوع الأقسام والجماعات.

2- وضوح الأهداف.

3- هيكل الأنشطة والمهام في الأقسام والجماعات.

4- آلية العمل في الأقسام والجماعات.

5- تكوين الأقسام والجماعات.

6- معاييرالأداء في الأقسام والجماعات.

كما يمكن إضافة العمليات والأنشطة على مستوى المنظمة ككل بمثابة أنها البيئة الأعم والأشمل.

**ثانياً: المدخلات:**

تعتبر مخرجات الأقسام والجماعات بمثابة المدخلات الخاصة بالأفراد والوظائف. وبصورة أخرى فإن نقاط القوة ونقاط الضعف في مخرجات الأقسام والجماعة المدخلات الخاصة بالأفراد والوظائف. وهي باختصار كالآتي:

1- نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التالية الخاصة بأداء الأقسام والجماعة:

* إنتاجية الأقسام وجماعات العمل.

* التكاليف على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

* الجودة على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

2- نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التالية الخاصة بجودة حياة العمل:

* الرضا عن العمل على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

* التماسك على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

* الولاء للجماعة على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

* المشاركة على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

* تبادل المعلومات على مستوى الأقسام وجماعات العمل.

**ثالثاً: العمليات والأنشطة:**

1- تنوع المهارات في الوظيفة:

* عدد الأنشطة.

* عدد المهارات المطلوبة في كل نشاط.

2- تكامل الوظيفة وهويتها:

* الوظيفة لها بداية.

* الوظيفة لها نهاية.

* بين البداية والنهاية عمليات واضحة.

* الشخص يسيطر على البداية والنهاية والعمليات.

3- أهمية الوظيفة:

* درجة تأثير الوظيفة على المنظمة.

* هل الوظيفة أساسية وحاكمة في المنظمة؟

4- درجة الاستقلال في الوظيفة:

* درجة الحرية في تحديد ما يجب عمله.

* درجة الحرية في تحديد وقت العمل.

* درجة الحرية في تحديد سرعة العمل.

* إمكانية تدبير المواد المطلوبة.

5- التغذية العكسية والمعلومات:

* هل تقدم الوظيفة معلومات عما تم التوصل إليه من أداء؟

* هل تقدم الوظيفة مؤشرات عما يجب عمله من تصرفات؟

6- الصفات الفردية للعاملين:

* السن.

* التعليم.

* النوع.

* الجنسية.

* الخبرات.

* المهارات.
* الذكاء.
* الصفات الشخصية.

**رابعاً: المخرجات:**

1- تقييم أداء العاملين وأداء الوظائف.
2- درجة الرضا عن العمل.
3- معدل الغياب.
4- معدل التأخير.
5- درجة الاندماج في الوظيفة.
6- الابتكار.
7- القدرة على التعامل مع الآخرين.
8- مهارة اتخاذ القرار.
9- تنمية المسار الوظيفي.

**خامساً: التغذية العكسية:**

**1- هل يتم تزويد الأفراد بنتائج أعمالهم (أي تقييم الأداء)، وأداء الوظائف؟**
**2- هل يتم التبصر والدراسة ما إذا كانت هذه النتائج ملائمة للمستهدف من الأفراد والوظائف؟**
**3- هل يتم التبصر والدراسة ما إذا كانت النتائج ملائمة لكل من:**
*** العمليات والأنشطة على مستوى الأفراد والوظائف.**
*** المدخلات على مستوى الأفراد والوظائف.**

## 6-6 طرق جمع البيانات:

تعرضنا في القسم السابق إلى أنواع البيانات الواجب جمعها، وتم استخدام نموذج البيئة كهيكل متكامل يمكن من خلاله حصر كافة أنواع البيانات الممكن جمعها، والتركيز على الأنشطة ذات العلاقة المحتملة بمشاكل المنظمة. أما في القسم الحالي فإننا نستعرض طرق البيانات. وهناك 4 طرق أساسية لجمع البيانات، تظهر في شكل (6-8).

| طرق جمع البيانات |
|---|
| 1- الاستقصاء (أو الاستبيان). |
| 2- المقابلات. |
| 3- الملاحظة. |
| 4- فحص السجلات والدراسات السابقة |

شكل (6-8) طرق جمع البيانات

وتختلف طرق جمع البيانات في مزاياها وعيوبها، مما يقترح أن طبيعة الدراسة، وشكل المنظمة، وطبيعة البيانات قد تؤثر في تحديد طريقة جمع البيانات الملائمة. وضوح جدول (6-8) التالي طرق جمع البيانات المختلفة ومزاياها وعيوبها باختصار.

جدول (6-8) طرق جمع البيانات

| طرق جمع البيانات | المزايا | العيوب |
|---|---|---|
| 1- الاستقصاء | 1- سهلة الاستخدام على الأخص العينات الكبيرة.<br>2- يمكن تحليل البيانات كمياً.<br>3- يمكن استخلاص نتائج من تحليل البيانات.<br>4- غير مكلف نسبياً.<br>5- يمكن أن تجمع بيانات كثيرة | 1- يصعب تغطية المشاعر والانفعالات من المبحوثين.<br>2- لا تغطى الظروف المختلفة.<br>3- تحيز المبحوثين في بعض الأسئلة.<br>4- الميل إلى التفسير الزائد للنتائج. |
| 2- المقابلات | 1- مرنة وتتكيف مع من يتم مقابلته.<br>2- تغطي معلومات ثرية.<br>3- المعلومات تتضمن المشاعر والانفعالات.<br>4- المقابلة يمكنها أن تنمي علاقات ودية تفيد التطوير | 1- تكلفة عالية.<br>2- تحيز المبحوثين في بعض أسئلة المقابلة.<br>3- يصعب تحليلها كمياً.<br>4- تحيز القائم بالمقابلة في توجيه الأسئلة. |
| 3- الملاحظة | 1- قادرة على جمع معلومات عن السلوك.<br>2- يعطي بيانات عن السلوك في لحظة الملاحظة.<br>3- مرونة وتتكيف مع ظروف الملاحظة.<br>4- تناسب جمع معلومات عن سلوك الناس. | 1- تكلفة عالية.<br>2- يصعب تحليلها كمياً.<br>3- تحيز الملاحظ لملاحظة سلوكاً معيناً.<br>4- تحيز وتأثر من يتم ملاحظته. |
| 4- فحص السجلات والدراسات السابقة | 1- صادقة إلى درجة عالية نسبياً.<br>2- الموضوعية وعدم التحيز.<br>3- غير مكلفة نسبياً | 1- صعوبة اكتشاف البيانات المطلوبة فيها.<br>2- يصعب تحليلها كمياً (أحياناً).<br>3- إخفاء السجلات أحياناً. |

بتصرف من المصدر التالي:

D. Nadler, Feedback and Organization Development,N.J.: Pearson Education, 1996.

### 7-6 تحليل البيانات:

يشير تحليل البيانات إلى اختصارها واستنباط النتائج والخلاصات فيها، وبدلا من أن تكون البيانات منتشرة ومبعثرة في وسائل جمع البيانات وفي العديد من الأوراق وأجهزة الحفظ، يتم توجيه هذه البيانات بطريقة معينة لجمعها واختصارها واستنباط النتائج منها، وهو ما يشير إلى تحليل البيانات.

وللتبسيط يمكن القول أن هناك نوعين من التحليل.

1- تحليل كيفي.

2- تحليل كمي.

وهو ما يظهر في الجدول (6-9) والذي يوضح أنواع التحليل باختصار، وهو تقسيم مبسط لا يقصد به حصر هذه الأساليب، وإنما يستعرض أنواعها بشكل عام ومبسط، وتترك التفاصيل إلى كتب الإحصاء.

**جدول (6-9) طرق تحليل البيانات**

| طرق تحليل البيانات |
| --- |
| 1- التحليل الكيفي: |
| * تحليل المضمون. |
| * تحليل القوى المؤثرة. |
| 2- التحليل الكمي: |
| * الاتجاه العام. |
| * الارتباط. |

**التحليل الكيفي:**

يشير التحليل الكيفي إلى الاهتمام بنوعية البيانات، والخصائص، والعناصر، والكلمات وليس إلى الأرقام، وينقسم إلى تحليل المضمون، وتحليل القوى (أو العناصر المؤثرة).

1- تحليل المضمون:

ينصب هذا التحليل على المضمون والمحتوى والمعنى الخاص بالبيانات أكثر من القيم الموجودة فيها، وتتميز البيانات المتوافرة أصلاً في أنها متاحة في شكل غير كمي مثل القوانين، ونظم العمل، والسياسات، والإجراءات، والإستراتيجيات، وآراء الناس ومشاعرهم.

وما يتم تحليله أيضاً هو كلمة، أو عنصر، او مبدأ، أو رأي، أو شعور. ولمزيد من التوضيح سنعطي المثال التالي: لفحص نظام للاختيار والتعيين في إحدى الشركات، ومحاولة فحص هذا النظام من حيث مدى توافر مبادئ الاختيار والتعيين العلمية فيه. وهنا تتم المقارنة بين النظام الفعلي والمبادئ العلمية المتعارفة. وحين قام أستاذ قدير للموارد البشرية بفحص النظام وجد أنه يعتمد على المقابلات الشخصية والواسطة. وأن المقابلات الشخصية غير مخططة وغير مقننة ولا يستخدم فيها نماذج توضيح خصائص ودرجات الشخص الذي يتم مقابلته كما أن النظام لا يتضمن في خطواته ومبادئه أي شيء من الفحص الدقيق لطلبات التوظيف، كما أن هذه الطبقات غير سليمة علمياً، بالإضافة إلى أن النظام لا يتضمن أي ذكر لاستخدام أي نوع من الاختبارات. وعليه يصل تحليل مضمون ومحتوى النظام الفعلي إلى النتائج التالية:

1- النظام الفعلي لايعتمد على مبادئ علمية في الاختيار.

2- يعتمد النظام الحالي على المقابلات، وهي لا تتبع أي أسلوب علمي في إجرائه.

3- هناك شائبة استخدام الواسطة.

4- لا يتم استخدام طلب الوظيفة بشكل علمي.

5- النظام الحالي لا يستخدم الاختبارات.

وعليه، فإن النظام الحالي هو نظام يسيء إلى الموارد البشرية بالمنظمة.

وأهم طرق تحليل المضمون هو الاعتماد على الكلمة كوحدة أساسية للتحليل. ولكي نستعرض ذلك بمثال عملي، فإنه في إحدى الدراسات عن الرضا الوظيفي في إحدى الشركات، وطلب من كل موظف أن يكتب خمس قصص عن عناصر وظيفته (كالأجر، والإشراف، والترقي، وخدمات العاملين، وغيرها) بحيث تعبر عن رأيه ومشاعره. ولقد توصلت الدراسة على التحليل المالي المطروح في جدول (6-10) بالنسبة لأحد الأفراد.

جدول (6-10) تحليل المضمون لدرجة الرضا الوظيفي لأحد الأفراد

| الظاهرة المدروسة | وحدة التحليل: أي الكلمات التي تشير إلى الظاهرة المدروسة | عدد مرات ظهور الكلمة |
|---|---|---|
| الرضا | السعادة، الإقبال على العمل، المرح، مسل، الرضا، الإشباع، اللذة، الوضوح، رائع، عظيم، جيد | 4 |
| الاستياء | التعاسة، عدم السعادة، الإحباط، الملل، بائس، ألم، غموض، ريبة، سيء، ضعيف، استياء | 29 |

ويوضح الشكل أن الفرد المبحوث قد ذكر 4 مرات الرضا بينما ذكر 29 مرة عدم الرض في عمله مما يشير إلى أن الأخير يطغي على الأول.

2- تحليل القوى المؤثرة:

وهو محاولة استشكاف العناصر والقوى المؤثرة في مجال أو ظاهرة معينة. والبيانات المتاحة غير كمية. وتأخذ الشكل الكيفي والمعنوي، ويحاول الباحث من خلال فحصه للسجلات والمستندات والآراء أن يصل بين تلك القوى (أو العناصر) المؤثرة في ظاهرة معينة. ونأخذ المثال التالي للتوضيح في جلسة جمعت المستشار مع مجلس المديرين حول الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، ثم استعراض قوى وعناصر كثيرة، يمثل بعضها فرص أمام المنظمة، بينما يمثل البعض الأخر تهديدات حقيقية بالمنظمة، وفي نهاية الجلسة طلب المستشار من المديرين (وعددهم 10) أن يحددوا أهمية كل فرصة وكل تهديد بوضع درجة من عشر درجات حيث أن 10 تشير

إلى أهمية قصــوى وتشـير 5 إلى متوسـط وتشـير 1 إلى عـدم أهميـة قصـوى. وبجمـع الدرجات تم التوصل إلى التحليل القوى التالية لكل من الفرص والتهديدات، والـذي يظهر في شكل (6-9).

ويوضح التحليل الموجود في الشكل مجموعة من التـهديدات والفـرص والقيـم الخاصة لكل منها، الأمر الذي يساعد المنظمة على تصور ما تواجهه في مستقبلها، وما يمكن أن يؤثر في خطط واستراتيجيات المنظمة.

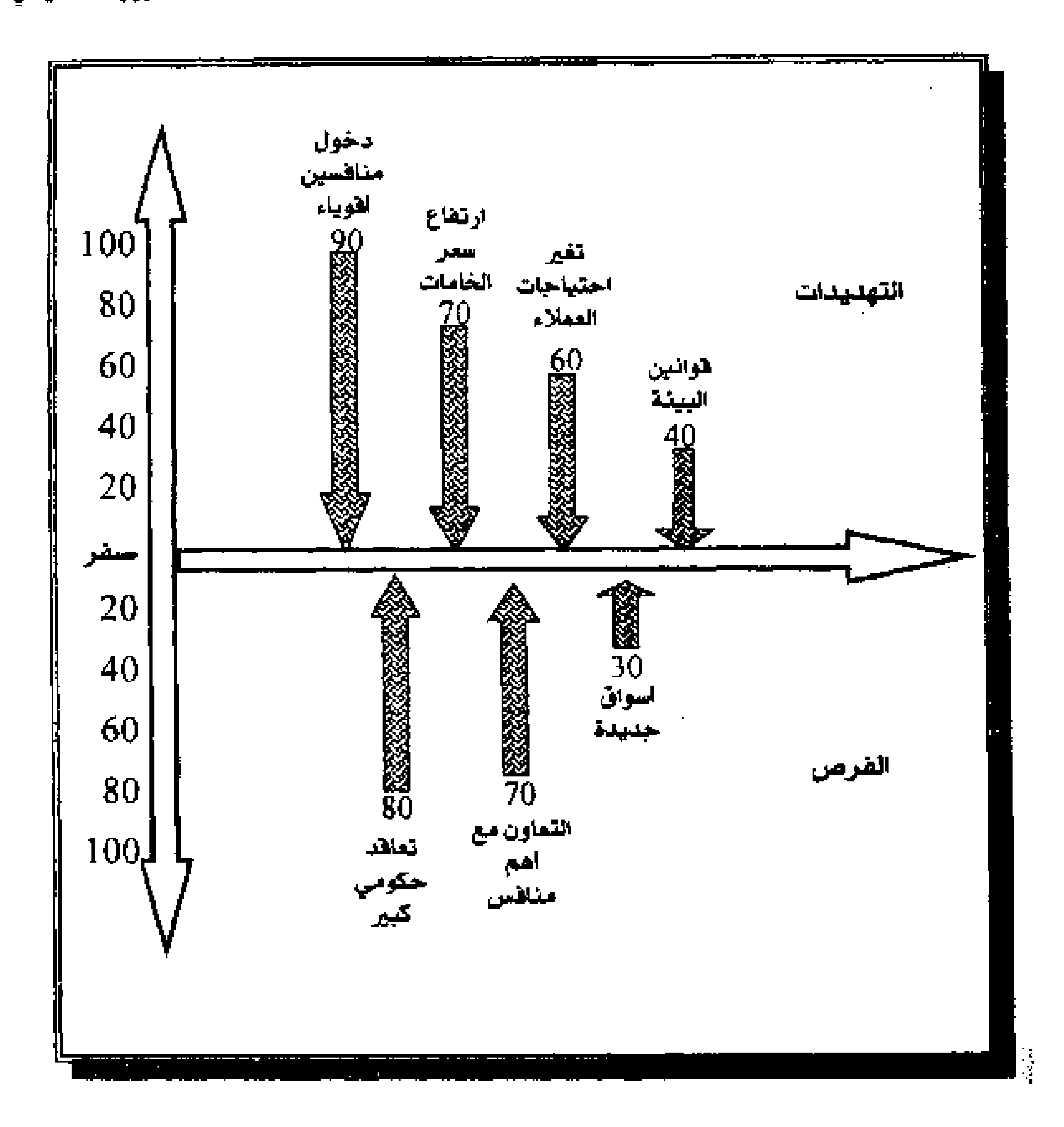
**التحليل الكمي:**

يعتمد التحليل الكمي على أن البيانات المتاحة تظهر في شكل أرقام (وليـس في الشكل آراء أو سجلات غير كمية كما في التحليل الكيفـي). وسـنكتفي بـأن نعـرض بعض أنواع التحليل الكمي البسيطة والقوية في نفس الوقت، وهي كالآتي:

1- الوسط الحسابي.

2- الاتجاه العام.

3- الارتباط.




شكل (6-9) تحليل القوى المؤثرة.

1- الوسط الحسابي:

وهي تشير إلى نزعة البيانات إلى التوسط، وتحسب كناتج لقسمة مجموع قيم المفردات على عددها.

وفيما يلي مثال يوضح رأي اثنى عشر متدربا حضروا برنامجا تدريباً. ويأتي رأيهم في شكل قيمة من 5 درجات حيث أن 5 تشير إلى ممتاز و3 إلى متوسط و1 إلى ضعيف وذلك عن مجموعة من العناصر المرتبطة ببرنامج التدريب. ويظهر في الجدول (6-11).

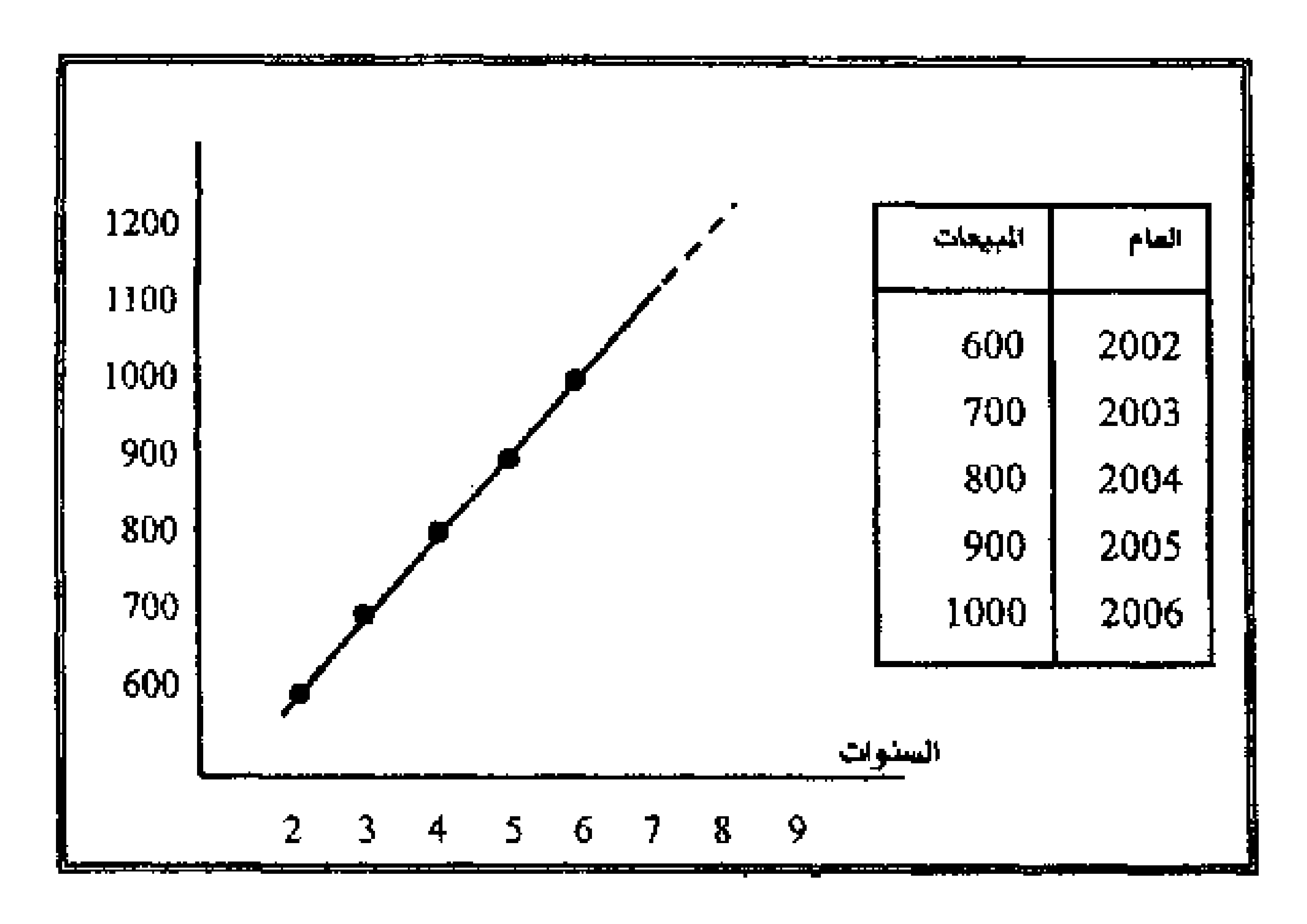
جدول (6-11) الوسط الحسابي لرأي المتدربين عن البرنامج

| عناصر برنامج التدريب | رأي المتدربين | | | | | | | | | | | | المجموع | الوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| 1- وضوح هدف البرنامج | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 41 | 3.4 |
| 2- قوة المادة العلمية | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 45 | 3.8 |
| 3- أهمية التدريبات | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 45 | 3.8 |
| 4- قوة المحاضرات | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 56 | 4.7 |
| 5- كفاءة المدرب | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 54 | 4.5 |
| 6- الإشراف على البرنامج | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 27 | 2.3 |
| 7- جودة الخدمات الإدارية | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 19 | 1.6 |

ويقوم الجدول (6-11) بيانات مختصرة ومفيدة مؤداها مزايا وعيوب البرنامج ويتضح من أهم مزاياها قوة المحاضرات، وكفاءة المدرب، وأن من عيوبها رداءة الخدمات الإدارية والإشراف على البرنامج.

**2- الاتجاه العام:**

يقدم الاتجاه العام تحليلا لسلوك ظاهرة معينة عبر فترة زمنية معينة، مما يساعد على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل لهذه الظاهرة. ويجب أن تتوافر سلسلة من البيانات الزمنية حتى يمكن تحديد الاتجاه العام. وعلى سبيل المثال تم الحصول على البيانات التالية للمبيعات في إحدى الشركات، وأمكن وضعها في الاتجاه العام التالي، كما في شكل (6-9).




شكل (6-10) خط الاتجاه العام للمبيعات

**3- الارتباط:**

يوضح الارتباط (ويرمز له بالرمز ر) قوة العلاقة بين ظاهرتين واتجاهاتهما. وقوة العلاقة تقاس ما بين 0 و 1 صحيح. وفي الظواهر المرتبطة بالتطوير التنظيمي والإنسانيات يمكن التعبير عن قوة العلاقة كالآتي:

* حينما تكون قيمة (ر) 0.0 – 0.1 فإن العلاقة شبه منعدمة.
* حينما تكون قيمة (ر) 0.2 – 0.3 فإن العلاقة ضعيفة.
* حينما تكون قيمة (ر) 0.4 – 0.5 فإن العلاقة متوسطة.
* حينما تكون قيمة (ر) 0.6 - 0.7 فإن العلاقة قوية.

أما اتجاه العلاقة فيرمز له إما بالإشارة (+) أو الإشارة (–)، حيث أن الإشارة (+) تشير إلى علاقة إيجابية بين الظاهرتين، أما الإشارة (–) فتشير إلى علاقة سلبية بين الظاهرتين.

فإذا كانت علاقة الارتباط (ر) بين الرضا في جانب، والأداء في جانب آخر تساوي 0.6 فهذا معناه ارتباط قوي وإيجابي أي أن زيادة إحداهما تؤدي إلى زيادة الأخرى.

## 6-8 التغذية العكسية

يقصد بالتغذية العكسية Feedback في هذا الموقع قيام المستشار والقائم بالدراسة التشخيصية بتقديم تقريره عن نتائج البحث الذي أجراه للإدارة العليا. وباقي المديرين في المنظمة، وأن يصاحب هذا التقرير عرض شفوي عن النتائج الخاصة بجمع وتحليل البيانات، كما تتضمن الرأي المبدئي للمستشار (أو القائم بالدراسة) عن المشاكل التي تواجه المنظمة (أي التشخيص المبدئي). ويلي ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا والمديرين بمناقشة ما تم عرضه. وقد تستغرق المناقشة عدة لقاءات أحياناً، حتى يتم استيعاب النتائج، وذلك للانتقال إلى التشخيص النهائي لمشاكل المنظمة تمهيداً للتوصل إلى التدخلات المناسبة.

أسباب نجاح أو فشل التغذية العكسية:

يتضمن التقرير والعرض الشفوي الذي يقدمه المستشار (أو القائم بالدراسة) مجموعة من البيانات والتحليلات والنتائج التي يمكن أن تتصف بخصائص تؤدي إلى تشخيص سليم وعلاج ملائم أو قد تتصف بالعكس في عدم قدرتها على التشخيص السليم والعلاج الملائم وفيما يلي خصائص النجاح أو الفشل في البيانات وتحليلات المقدمة في التغذية العكسية.

**(1) أسباب نجاح معلومات التغذية العكسية:**

1- المعلومات واضحة وسهلة.

2- المعلومات معروضة بشكل شيق يساعد على الفهم.

3- التحليلات والنتائج مفهومة.

4- التحليلات والنتائج تصف الوضع الراهن كما هو.

5- المعلومات تعكس الواقع.

6- يمكن التحقق من صحة وصدق المعلومات.

7- التحليلات تقدم معلومات مقارنة تسهل اكتشاف الفرق.

8- التحليلات تساعد مباشرة على تشخيص المشاكل.

9- التحليلات تساعد على إيجاد الحل والتدخل المناسب.

(2) أسباب فشل معلومات التغذية العكسية:

1- المعلومات غامضة.

2- هدف الدراسة غير واضح.

3- مصادر المعلومات غير صادقة.

4- عدم ثقة العاملين فيمن يقوم بالدراسة.

5- عدم تغطية ظواهر معينة (ربما لأنه محظور مناقشتها).

6- التحليلات معقدة ويصعب فهمها.

7- بيئة المنظمة متغيرة باستمرار وعند تقديم التقرير تكون البيئة قد تغيرت.

8- بيئة المنظمة معقدة يصعب فهمها من خلال تقرير بسيط يخل بالحقائق.

9- التحليلات والنتائج لا تقدم تشخيصاً ولا تقدم حلولاً.

كيف يمكن إعداد جلسات ناجحة للتغذية العكسية؟

لكي ينجح المستشار (أو القائم بالدراسة التشخيصية) في جلسات ناجحة للتغذية العكسية، عليه أن يقوم بالإعداد السليم لهذه الجلسات ثم بإدارة هذه الجلسات بشكل كفء. وفيما يلي شرح لمرحلتي الإعداد والإدارة لهذه الجلسات.

(1) كيف يتم الإعداد للجلسات؟

1- التأكد من تدرج التقارير على كافة المشاركين.

2- التأكد أن التقارير ذات إخراج جيد.

3- التأكد من أن التحليلات معروضة في جداول وأشكال سهلة الفهم.

4- التأكد من صدق التحليلات.

5- تقديم التقارير إلى الإدارة العليا التي تقوم بدورها بتوزيعها على المشاركين.

6- الاتفاق على هيكل ملائم للجلسات: رئيس، وجدول أعمال، وطريقة تصويت.

7- توفير مكان ملائم للجلسات يوفر الخصوصية، والراحة، والمشاركة.

(2) كيف يتم إدارة الجلسات:

1- إثارة حماس المشاركين لإبداء الرأي والمناقشة.

2- عرض المعلومات بشكل شيق ومبهر ومقنع.

3- إعلام المشاركين بهيكل إدارة الجلسات، وعلى الأخص طريقة إبداء الرأي.

4- التأكد من مشاركة كافة الأطراف المعنيين.

5- حضور مستمر للجلسات.

6- إعطاء فرصة للمناقشة لكافة الأطراف.

7- استخدام أساليب جيدة للمشاركة (كالعصف الذهني مثلاً).

8- إدارة مشاكل الجلسات مثل: عدم المشاركة، أو سيطرة أعضاء معنيين على المشاركة، أو تعاني البعض عن المشاركة، أو إلقاء الاتهامات، أو الفتن.

## 6-9 حالة دراسية

### هل أنت مستعد للتطوير التنظيمي

بعض المنظمات غير مستعدة لخوض تجربة التطوير التنظيمي، أو البدء في الدراسة الخاصة بتشخيص مشاكلها، من أجل وصف العلاج والتدخلات الملائمة، وذلك لتغيير المنظمة وتحويلها إلى أخرى متميزة وتنافسية وتحتاج المنظمات أن تكون مستعدة للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال توفير مجموعة من الظروف والعناصر التي تمثل متطلبات أساسية للبدء في جهود التطوير. أما تلك المنظمات التي تتوافر لديها بعض العناصر والظروف أو تتوافر بشكل كامل فعندها الخيار أن تقوم بتحسين هذه العناصر والظروف قبل البدء في التطوير، أو أن تنسى من أساسه موضوع التطوير، لأن عدم توافر هذه العناصر والظروف (أو المتطلبات) يعني التعرض للفشل في تجربة التطوير التنظيمي، وضياع الجهود والأموال المبذولة فيه.

إليك عزيزي القارئ والمدير، مقياسا يحدد لك درجة استعداد المنظمة التي تعمل بها للتطوير التنظيمي. وإن كنت طالبا استعن بأحد أقاربك أو معارفك الذين يعملون في أحد المنظمات لملء هذا المقياس.

**المطلوب:**

أقرأ المقياس التالي، وستجد الظروف أو العناصر (أو المتطلبات) الواجب توافرها لكي تكون المنظمة مستعدة للبدء في جهود التطوير التنظيمي. ضع علامة (✓) أمام درجة توافر كل عنصر في المنظمة.

| عناصر الاستعداد للتطوير التنظيمي | متوافر جدا (5) | متوافر (4) | متوسط (3) | متوافر قليلاً (2) | غير متوافر (1) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- موارد مالية متاحة للإنفاق على الدراسات والجهود الخاصة بالتطوير التنظيمي. | | | | | |
| 2- قيادة ذات رؤية وعزيمة على تحويل المنظمة إلى وضع أفضل. | | | | | |
| 3- دافعية عالية لدى المديرين والعاملين وتشير إلى أهمية التطوير. | | | | | |
| 4- مهارات إدارية عالية لدى المديرين في تحديد خطط التطوير وتنفيذها. | | | | | |
| 5- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشاكل. | | | | | |
| 6- المرونة في تطوير خطط وأنظمة ملائمة للتطوير خطة التطوير. | | | | | |
| 7- الرغبة في إعادة تصميم العمليات والأنشطة في ضوء خطة التطوير. | | | | | |
| 8- القدرة على دراسة المنافسين والمقارنة بينهم. | | | | | |
| 9- القدرة على التعبير عن احتياجات العملاء في خطة التطوير. | | | | | |
| 10- حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على التغيير. | | | | | |
| 11- القدرة على ابتكار أفكار جديدة للتطوير. | | | | | |

| عناصر الاستعداد للتطوير التنظيمي | متوافر جداً (5) | متوافر (4) | متوسط (3) | متوافر قليلاً (2) | غير متوافر (1) |
|---|---|---|---|---|---|
| 12- القدرة على المخاطرة بالأفكار الجديدة. | | | | | |
| 13- الهيكل التنظيمي (المستويات، والسلطات، والوظائف) مرنة وتتواكب مع التطوير. | | | | | |
| 14- أنظمة مرنة للاتصال (مثل الاجتماعات) توفر تفاعلات مستمرة وبناءه. | | | | | |
| 15- مهارات عالية لدى العاملين للتعامل مع مشاعر وآراء الآخرين. | | | | | |
| 16- هناك تجارب سابقة وناجحة في التطوير والتغيير. | | | | | |
| 17- لدى العاملين السلطات والصلاحيات للتصرف. | | | | | |
| 18- المديرون قادرون على اتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة. | | | | | |
| 19- رئيس مجلس الإدارة يدعم جهود التطوير. | | | | | |
| 20- الرئيس التنفيذي الأعلى ذو خبرة بالتطوير ويقوده | | | | | |

# 6-10 مراجع للفصل السادس

1- أحمد ماهر: التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.

2- T. Cummings and C. Worley, Organization Developmet and Change (Ohio: Thomson, South – Western, 2005)

3- M. Beer, Organization Change and Development: A System View (Calif.: Goodyear, 1980).

4- S. Seashore et al., Assessing Organizational Change (N.Y.: Wiley Interscience, 1983)

5- M. Wesibord, "Organiational Diagnosis: Six Placed to Look for Trouble With or Without a Theory" Gropup and Organizational Studies, 1 (1976) 430 – 437.

6- J. Kotter, Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention (Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1994)

7- E. Lawer, D. Nadler and C. Cammann, Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work life (N.Y.: Wiley Interscience, 1980)

8- M. Turner, ed., Groups at Work (Mahwah, N.J.: LEA Publisher, 2001)

9- M. McCaskey, Framework for Analyzing Work Groups, (Boston: Harvard Business School Press, 1997)

10- J. Hackman and G. Oldham, Work Redesign (Mass.: Addison – Wesley, 1980)

11- D. Nadler, Feedkack and Organization Development: Using Data – BasedMethods (Mass: Addison – Wesley, 1977).

12- T. Stewrat, "Rate your Readiness for Change" Fortune (7 February 1994) 106 – 110.

# الفصل السابع

## التشخيص

تمهيد

7-1 مفهوم التشخيص

7-1-1 عناصر التشخيص

7-1-2 طرق التشخيص

7-2 اختيار التدخل المناسب

7-2-1 العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب

7-3 أساليب اكتشاف التدخل المناسب

7-4 خصائص التدخل الناجح

7-5 مراجع الفصل السابع

# الفصل السابع

# التشخيص

**الأهداف التعليمية للفصل:**

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه.

1- مفهوم التشخيص.

2- عناصر التشخيص.

3- طرق التشخيص.

4- اختيار التدخل المناسب.

5- أساليب اكتشاف التدخل المناسب.

6- خصائص التدخل الناجح.

**تمهيد:**

تتحدد قدرة الطبيب المعالج وكفاءته على مدى نجاحه في التشخيص وعلى طريقة تحديده للعلاج المناسب. وبالمثل، فإن فريق التطوير التنظيمي (أو المستشار الخارجي) تتحدد كفاءته واقتداؤه بمدى نجاحه في تشخيص مشاكل المنظمة، والأهم هو في البحث بين بدائل وطرق التدخل بما يناسب التشخيص.

ويعتبر التشخيص هو نتيجة منطقية للفصل السابق، أو هو الخطوة الأخيرة من دراسة الوضع الراهن، فبعد تخطيط الدراسة، وجمع المعلومات، وتحليلها، وإجراء التغذية العكسية، يتبقى أن يقوم القائم بالدراسة مع الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة في تحديد مشاكل المنظمة وأبعادها بدقة. وهم يقومون باتباع أساليب معينة في إجراء التشخيص.

أما اقتراح الحل (أو التدخل) المناسب فهو يعتمد على المقولة إن عرف السبب بطل العجب، أي أنه يعتمد على التشخيص السليم. بالإضافة إلى هذا فهو يعتمد على استعداد المنظمة لأنواع معينة من التدخل، وعلى مجموعة أخرى من العناصر. وبالإضافة إلى هذا يقوم القائم بالتطوير باستخدام بعض الأساليب التي تساعد على اقتراح الحل، الذي يجب أن تتوافر فيه خصائص تحقق الفعالية في التطوير التنظيمي.

ينقسم الفصل الحالي، وفقاً للمقدمة إلى الموضوعات التالية:

**تشخيص المشكلة:**

* عناصر وصف المشكلة.
* طرق التشخيص.

**اختيار التدخل المناسب.**

* العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب.
* أساليب اكتشاف التدخل المناسب.
* خصائص التدخل المناسب.

## 7-1 مفهوم التشخيص:

يقصد بالتشخيص ما يلي:

* تحديد مشاكل المنظمة.
* تعريف مواطن الضعف بالمنظمة.
* تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة.
* تحديد الأوضاع والنتائج السيئة في المنظمة.
* تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة.
* تعريف الأوضاع غير المرغوبة.
* تحديد عدم التوازن بالمنظمة.

إن تحديد كل ما يمثل قلق وأوضاع غير طبيعية بالمنظمة هو ضرب من ضروب التشخيص.

### 7-1-1 عناصر التشخيص:

لكي يتم تشخيص مشاكل المنظمة وتحديدها بالشكل الكامل والسليم لابد أن يتطرق هذا التشخيص إلى عناصر الأساسية هي كالآتي:

* تحديد المشكلة الأساسية في شكل واضح ومكتوب.
* تحديد أسباب المشكلة، والمقدمات التي أدت إلى ظهورها.
* أعراض المشكلة.
* نتائج المشكلة (أي نتائج عدم حل المشكلة).
* الأفراد والأقسام المرتبطة بالمشكلة.
* حدة المشكلة وصعوباتها.
* مدى تكرار واستمرار المشكلة.
* مجال المشكلة (المنظمة ككل، أم الأقسام والجماعات، أم الأفراد).
* ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمنظمة.
* المشاكل الفرعية من المشكلة الأساسية.

### 7-2-1 طرق التشخيص:

يمكن للمستشار أو القائمين على تشخيص مشاكل المنظمة استخدام طرق للتشخيص، ويفضل البعض استخدام أكثر من طريقة في نفس الوقت وذلك لمزيد من الدقة في التشخيص. وسنعرض في هذا الجزء مجموعة من الطرق القوية (والسهلة والأكثر شيوعاً) لتشخيص مشاكل المنظمة:

1- طريقة الفجوة Gap.

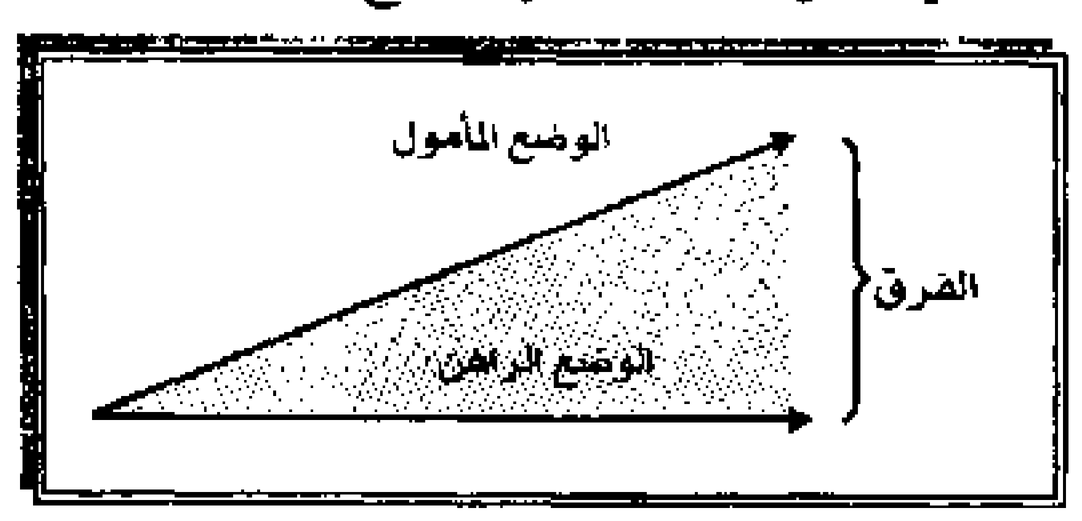
2- طريقة الأسباب والنتائج Case & Effect.

3- طريقة عظام السمكة Fish Bone.

4- طريقة التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking.

**أولاً: طريقة التشخيص بالفجوة:**

تعتمد طريقة الفجوة في تحديد الفرق بين الوضع الراهن والوضع المأمول للمنظمة ويظهر ذلك في شكل (7-1) والذي يوضح الفرق.




**شكل (7-1) الفجوة**

وعليه وجب على القائم بالدراسة التشخيصية أن يكون قادراً على قياس كل من:

1- الوضع الراهن.

2- الوضع المأمول.

أما من حيث الوضع الراهن فقد تحدثنا عنه في أقسام سابقة على الأخص الجزء الخاص بجمع المعلومات حيث تم عرض كافة أنواع البيانات عن الوضع الراهن في المجالات التالية وهي:

- التنظيم ككل.
- الجماعات والأقسام.
- الأفراد والوظائف.

أما مـن حيث الوضـع المأمول أو المرغـوب أو المستهدف، فعلـى مـن يقـوم بالدراسة التشخيصية أن يبسط اهتمامه بها ويجمعها من مديري المنظمة والعاملين بها، وذلك في ضوء ما تواجهه المنظمة من ظروف البيئـة الخارجيـة والبيئـة الداخليـة لهـا، وبالتالي تأتي تقديرات المديرين والعاملين في شكل واقعي، وتأتي الخطوة الحاسمة مـن خلال مقارنة الوضع الراهن بالوضع المأمول، وقد يكون من الأفضل أحياناً عمل هذه المقارنة في شكل جدول يسهل هذه المقارنة ويقدم جدول (7-1) نموذج للمقارنـة بـين الوضع الراهن والوضع المأمول.

| محاور المقارنة | الوضع الراهن | الوضع المأمول |
|---|---|---|
| الهيكل التنظيمي: | | |
| 1- شكل الهيكل | بيروقراطي متشدد | حيوي ومرن |
| 2- التخصص وتقسيم العمل | حاد ومتخصص جداً | عام نسبياً مع بعض التخصص |
| 3- المركزية | مركزية متعنتة | لا مركزية |
| 4- الإجراءات | طويلة | قصيرة وسريعة |
| 5- الاتصالات | بطيئة | سريعة |
| أداء المنظمة: | | |
| 1- الإنتاجية | متردية | عالية |
| 2- المبيعات | 2 مليون (ضعيفة) | 4 مليون |
| 3- العائد على الاستثمار | 3٪ | 6٪ |
| 4- العائد على الملكية | 4٪ | 10٪ |
| 5- أداء العاملين | متوسط | عالٍ |
| 6- رضا العاملين | متوسط | عالٍ |

**جدول (7-1) مقارنة الوضع الراهن بالوضع المأمول (الفجوة)**

ويساعد شكل (7-2) على تشخيص المشكلة، وبنظرية ثانية إلى هذا الشكل (وهو جزء من شكل أكبر بالطبع) يمكن القول أن أداء المنظمة ضعيف، ويعود إلى ضعف جوانب الهيكل التنظيمي، ويبدو أن السبب (مبدئيا) في ضعف الهيكل التنظيمي هو في بيروقراطية النظام، والتخصص المتشدد، والإجراءات المطولة المركزية، وبطء الاتصال، وهي أمور تمثل التشخيص الأساسي لمشاكل المنظمة، والتي سيتم عرضها في مقابلات التغذية العكسية من أجل المناقشات والتوصل إلى تشخيص نهائي.

ثانيا: التشخيص بطريقة الأسباب والنتائج:

من أبسط وأقوى طرق التشخيص هو أن تبدأ بتحديد ظاهرة تشير إلى تردي الأوضاع، وتنطلق منها بأن تسأل نفسك سؤالين:

1- ما النتجية التي تؤدي إلى هذه الظاهرة؟ ـــــــــ النتيجة.

2- ما السبب في هذه الظاهرة؟ ـــــــــــــــ السبب.

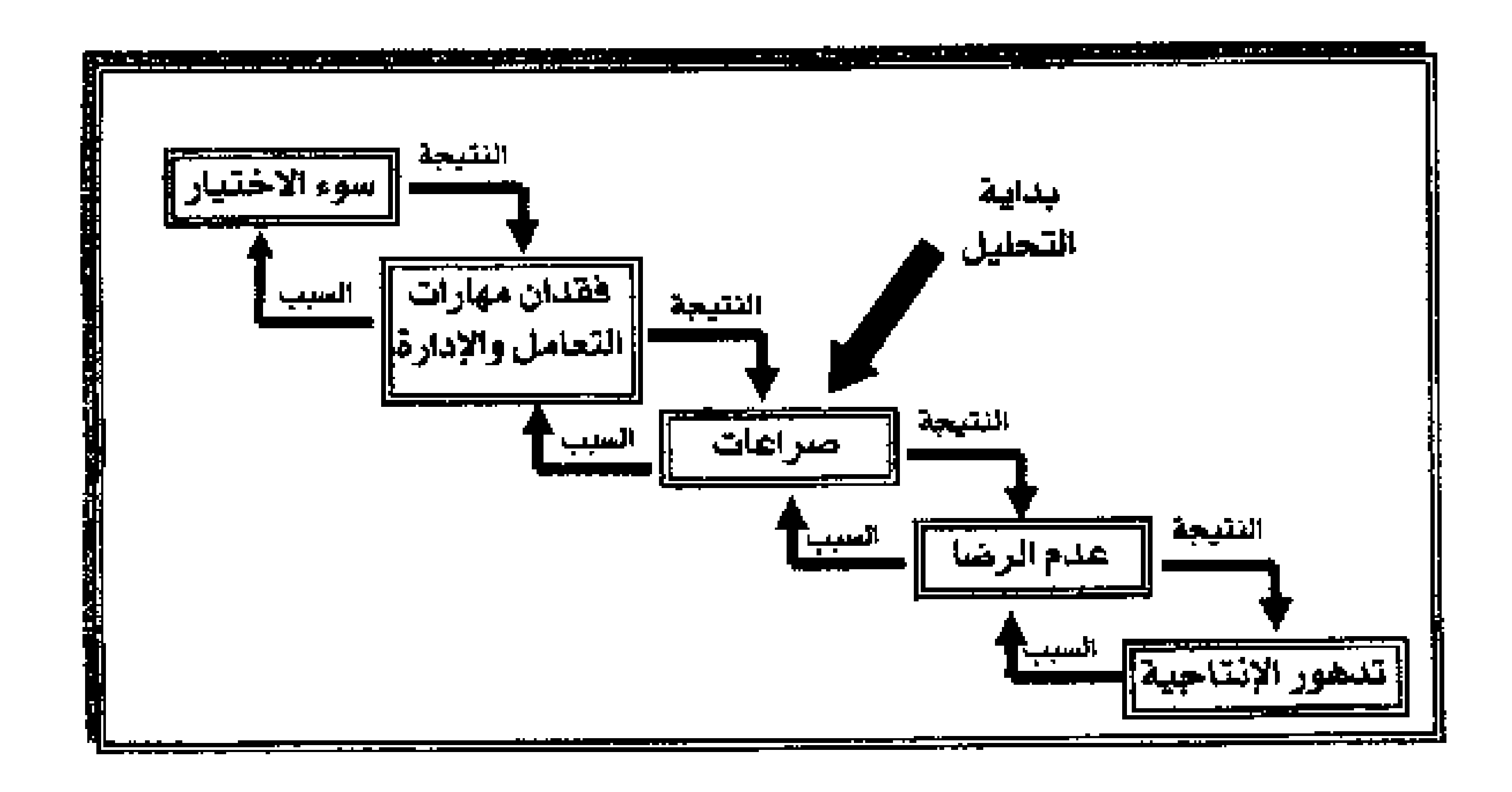
وعليك أن تنطلق إلى الأمام باستمرار من خلال السؤال الأول (ما النتيجة؟) وذلك حتى تصل إلى وضع لا تستطيع أن تتقدم فيه خطوة أخرى إلى الأمام. وبنفس المنطق تنطلق إلى الخلف من خلال السؤال (ما السبب؟) حتى تتوقف.

خذ هذا المثال لأحد الظواهر "وجود صراع بين الأخصائيين والمديرين"، فهل هذه الظاهرة هي المشكلة أم أنها مؤشر للمشكلة؟ خذ هذه الظاهرة وأسال نفسك سؤالين:

- ما النتيجة؟

ما السبب؟

وبالاجابة على السؤالين يظهر الشكل التالي (شكل 7-2)




شكل (7-2) السبب والنتيجة.

ومن فحص شكل (7-2) تستطيع أن تتعرف أن الصراعات بين الأخصائيين والمديرين ما هي إلا جزء من صورة أكبر، ولا يظهر معها بشكل معلن وواضح إلا هذا الصراع، الذي يمثل نتيجة لأشياء وأيضاً سبباً لأشياء أخرى. ويبدو أن السبب الأساسي للصراعات، كما يبدو من الشكل أنه سوء الاختيار للمديرين، ثم عدم تدريبهم على التعامل مع مرؤسيهم، وكما يقولون "إن عرف السبب بطل العجب"، وأنه بعلاج هذا السبب (أو المشكلة) يمكن تزول باقي النتائج، وأنه لعلاج أي مشكلة (أو مربع) آخر فإن هذا العلاج سيكون مؤقتاً، وسيكون موجهاً إلى شيء آخر غير المشكلة الأساسية.

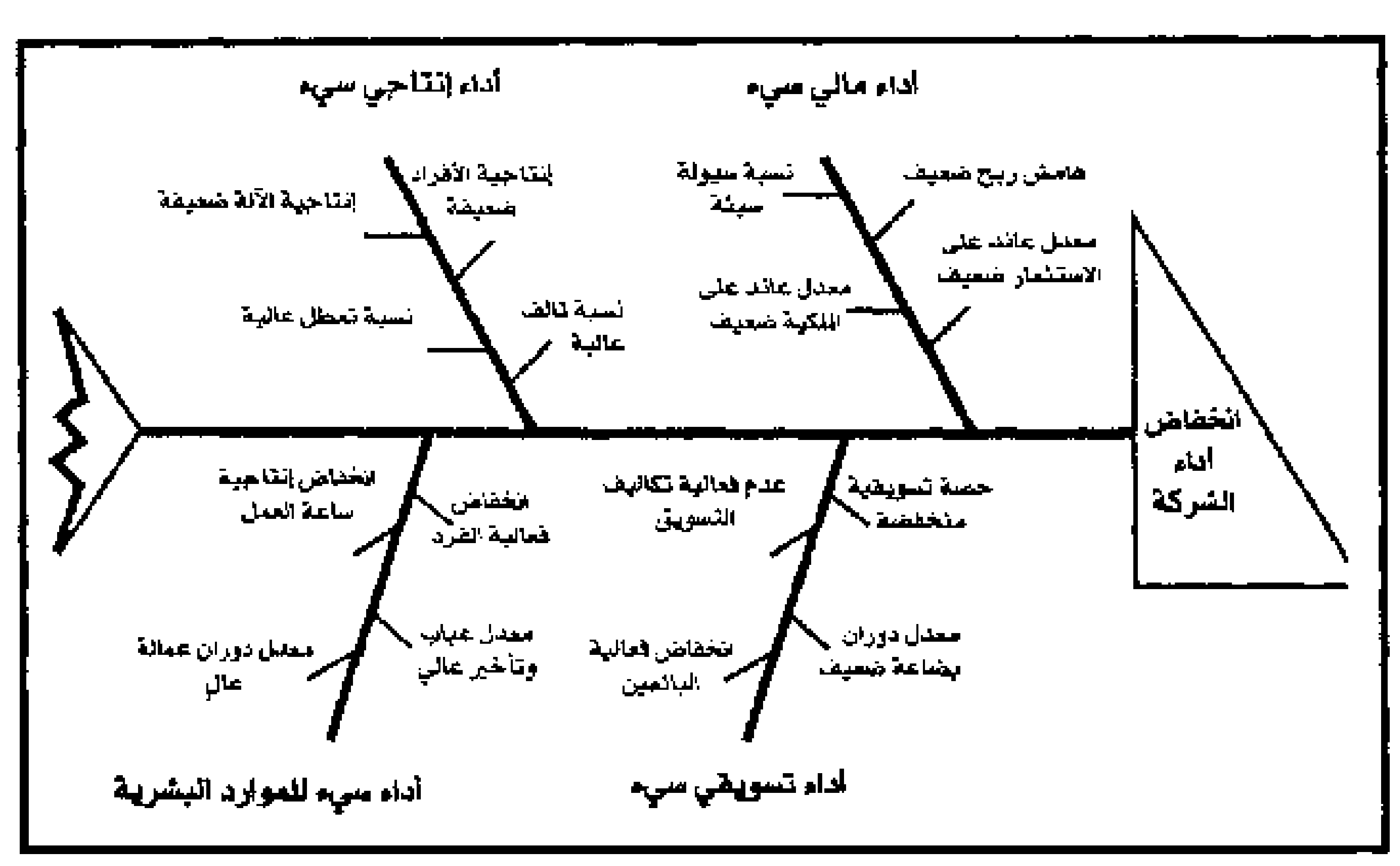
إن التعرف على كافة أبعاد الظاهرة من خلال خريطة السبب والنتيجة يعطيك إمكانية أفضل للتشخيص. وعلى القائم بالدراسة التشخيصية أن ينتقل إلى ظواهر أخرى تقلق المنظمة، وبنفس التحليل تظهر أسباب المشاكل ونتائجها بوضوح ثم يتم جمع كافة التحليلات الخاصة بالسبب والنتجية، لكل الظواهر المقلقة، وهنا تتضح الصورة الكاملة لمشاكل التنظيم، والتي يتم جمعها في تشخيص متكامل يضم كافة أنواع التحليلات الجزئية.

**ثالثاً: التشخيص بطريقة عظام السمكة:**

وهي عبارة عن طريقة مبدلة من أسلوب السبب والنتيجة وهي تضع الظاهرة محل البحث (أو النتيجة: وهي عبارة أيضاً عن المشكلة) كأساس للتحليل ويتم التعبير عنها في شكل رأس السمكة، ثم يتم الإجابة عن السؤال التالي؟

**ما هي الأسباب المؤدية للمشكلة؟**

ويوضح شكل (7-3) مشكلة انخفاض أداء إحدى الشركات في شكل عظام السمكة.




**شكل (7-3) عظام السمكة (المشكلة)**

وحينما يتم التوصل إلى الأسباب الأساسية للمشكلة كما في الشكل، يظهر سؤال آخر هو ما الأسباب الفرعية؟ هذا ولقد لاحظت، عزيزي القارئ، أن كل عظمة اساسية من عظام السمكة كانت تعبر عن سبب اساسي، وهي تحتوي على عظام فرعية، ويمكن أخذ كل عظمة من العظام واعتبارها سمكة بمفردها، وتحليل هذه السمكة الجديدة على أسباب أساسية وأسباب فرعية، ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى تصل إلى الأسباب الفرعية الدقيقة ثم الأسباب الأكثر فرعية والأكثر دقة، وستجد أن هذا

التحليل سيشير إلى مواطـن الخلـل الأساسية بالمنظمـة وتجـد عزيـزي القـارئ أن هـذا التحليل به شبه كبير مع الطريقة السابقة للتشخيص وهي الأسباب والنتائج.

رابعاً: التشخيص بطريقة التفكير الإستراتيجي:

يعتمد التفكير إستراتيجياً على النظر إلى أن المشاكل تأتي من:

* البيئة الخارجية: أي ما يحيط بالظاهرة من خارجها.

* البيئة الداخلية: أي العناصر الموجودة بداخل الظاهرة أو المشكلة.

ودراسة البيئة الخارجية للظاهرة أو المشكلة تؤدي بمن يبحـث عـن المشـكلة إلى التعرض لكافة القوى والمؤثرات في شـكل المنظمـة. ويسـتطيع المفكـر إسـتراتيجياً أن يتبين نوعين من القوى الخارجية:

1- التهديدات Threats: وهي قوى خارجية تعمل بشكل غير مرغـوب في، وتسـبب القلاقل وعدم الاتزان، وتحتاج إلى وقفة لمعالجتها.

2- الفرص Opportunities: وهي قوى خارجيـة تعمـل بشـكل مرغـوب ولصـالح المنظمة أو القسـم، ويحتاج الأمر أيضاً إلى وقفة لاستغلالها واستثمارها للوصـول إلى وضع مثالي.

أما دراسة البيئة الداخلية للظاهرة، فهي تعني ضرورة التعرف على تلك القـوى الداخلية المؤثرة في المشكلة. ويمكن عادة التمييز بين نوعين من القوى الداخلية:

1- نقاط القوى Strenghts: وهي عبـارة عـن قـوى داخليـة تعمـل لصـالح تحسـين الموقف وحل المشكلة. أو هي قوى مضادة لظهور المشكلة، ويجب أن يكـون هنـاك تفكير في كيفية استخدام نقاط القوة واستثمارها.

2- نقاط الضعف Weaknesses: وهي عبارة عن عنـاصر داخليـة تضعـف الموقـف، وتجعله في شكل سيء، أو انه يؤدي إلى تفاقمه، ويجب عدم إهمال نقـاط الضعـف فهي أم المشكلة وتحتاج إلى تحليل وعلاج واضح.

ويصل الأمر إذن إلى التوصل إلى 4 قوائم:

1- قائمة بالتهديدات.

2- قائمة بالفرص.

3- قائمة نقاط القوة.

4- قائمة نقاط الضعف.

ويطلق على هذه القوائم الأربعة لفظ SWOT Analysis وهو من أهم التحليلات الإدارية الحديثة التي تستخدم للتعرف على أبعاد الظاهرة والمشكلة، وهذا التحليل يطرقها من كل جانب: داخلياً وخارجياً، ويعطي لتحديد المشكلة دقة ومصداقية.

**2-7 اختيار التدخل المناسب:**

بعد أن تم التشخيص، كما في الجزء الأول من هذا الفصل الحالي، يتبقى اختيار التدخل Intervention المناسب، والذي يعتبر حلاً للمشاكل أو علاجاً لأمراض المنظمة.

وهناك مجموعة من القوى والعناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب ومن أهمها ما يلي:

مدى استعداد المنظمة لأنواع معينة من التدخل والشيء الواجب تطويره سواء كان المنظمة، أو الأقسام والجماعات، أم الأفراد والوظائف، كما أن المستوى التنظيمي للتطوير المنشود سواء كان في الإدارة العليا أم الوسطى أم الدنيا يعطي فكرة عن نوع التطوير والتدخل المناسب، كما أن العمق المنشود للتطوير سواء كان جذرياً أم بسيطاً يمكنه أن يؤثر على نوع التدخل المناسب.

بالإضافة إلى السابق يجب على المستشار أو فريق التطوير أن يستخدما أساليب مساعدة على توليد أفكار وطرق التدخل، والتي سيتم الاختيار من بينها كتدخل مناسب. وبعد أن يتم الاختيار يجب التأكد من أنه يتصف بصفات النجاح.

وعليه يتعرض هـذا القسـم أولاً إلى العنـاصر المؤثـرة في اختيـار التدخـل المناسب، وثانيـاً إلى أسـاليب اكتشاف التدخـل المناسـب، وثالثـاً إلى خصـائص التدخل المناسب.

7-2-1 العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب:

يجب على المستشار أو فريق التطوير أن يأخذوا ي الحسبان مجموعة من العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب. وأهم هذه العناصر ما يلي:

1- التشخيص السليم يؤثر في اختيار التدخل السليم.

2- مدى "استعداد المنظمة لأنواع معينة من التدخل" يدفع المنظمة لاختيار معين.

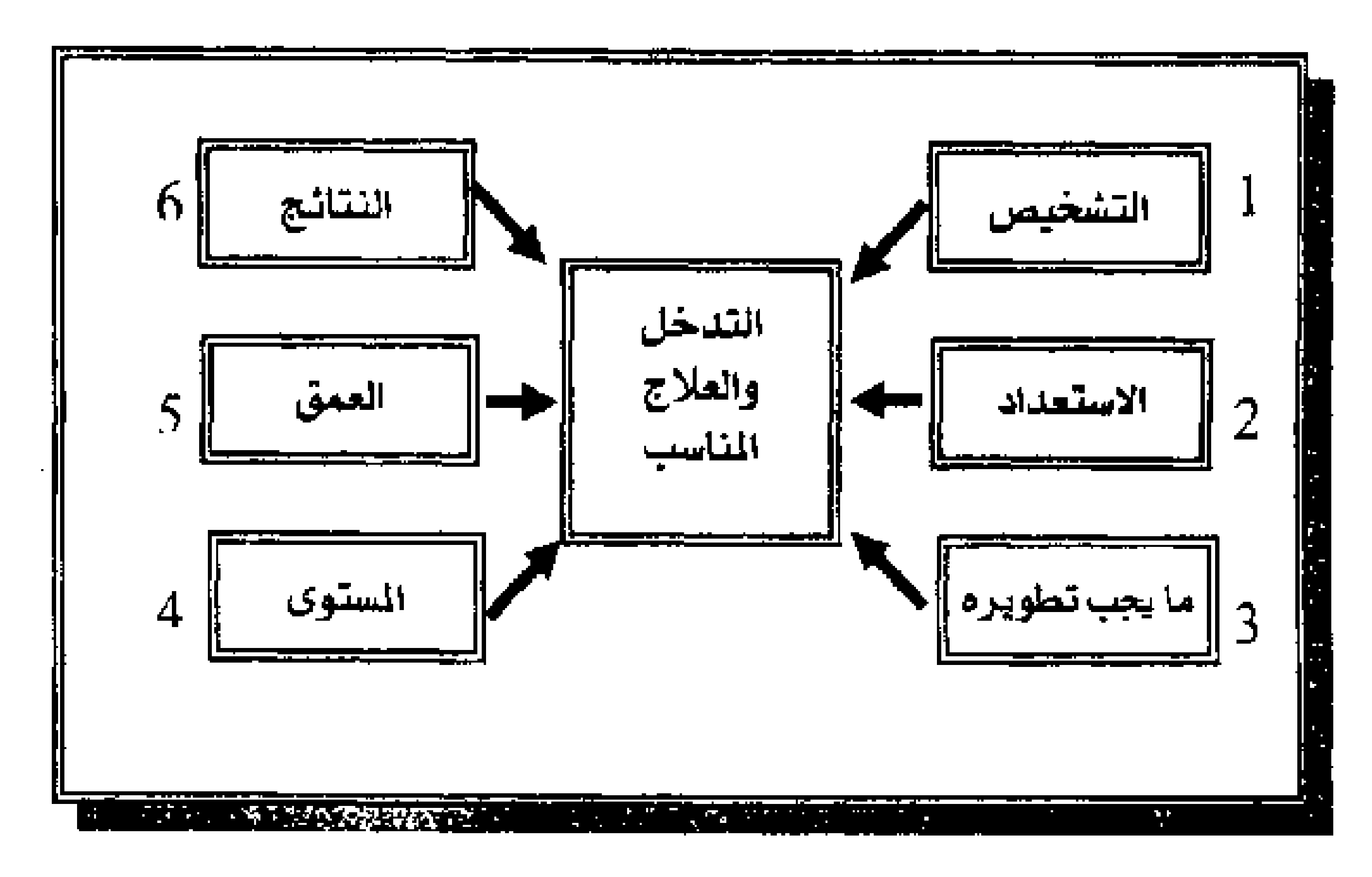
3- "ما يجب تطويره" يحدد التدخل المناسب.

4- "المستوى" التنظيمي يحدد التدخل المناسب.

5- "عمق" التطوير يحدد التدخل المناسب.

6- "النتائج" المتوقعة للتطوير تحدد التدخل المناسب.

ويوضح شكل (7-4) هذه العناصر، والتي سيتم شرحها تباعاً.




شكل (7-4) العناصر المؤثرة في تحديد التدخل المناسب.

أولا: التشخيص:

إن التحديد السليم للمشكلة يشير نسبيا إلى الحل والتدخل الواجب إتباعه والتشخيص قد يتضمن في ثناياه العلاج. فالشخص الذي لديه زكام قد يستخدم بخاخ لهذا الزكام، ومن لديه جرح قد يوصف له مرهم مضاد حيوي، وكما يقولون التشخيص السليم هو نصف العلاج فإن المشكلة وأسبابها وأبعادها قد تقترح أساليب الحل المناسب. وفيما يلي بعض الأمثلة من تشخيص المشاكل والتدخلات التي ربما تكون مناسبة لعلاجها.

| تشخيص المشكلة | | التدخل والعلاج |
|---|---|---|
| 1- طول وتعقد الإجراءات | ← | تبسيط الإجراءات، وهندسة الإدارة |
| 2- عدم وضوح الاختصاصات التنظيمية | ← | وصف الاختصاصات ووصف الصلاحيات |
| 3- عدم رضا العملاء، ومردودات كثيرة | ← | الجودة الشاملة |
| 4- هيكل بيروقراطي متعدد المسؤليات | ← | هيكل حيوي قليل المستويات |
| 5- انخفاض أداء العاملين | ← | التدريب، وتصميم الوظائف، والمشاركة |

**ثانياً: الاستعداد لتدخل معين:**

لكل منظمة استعداد مختلف عن المنظمات الأخرى تجاه تدخلات وعجلات معينة. فهناك منظمات ذات توجه واستعداد ناحية "التدريب"، ومنظمات أخرى تجاه استخدام "التخطيط الإستراتيجي" وأخرى تجاه "الاندماج". وعلى المنظمة أن تدرس مدى استعدادها في بعض التدخلات، وأن تختار التدخل الذي تجد نفسها أكثر استعداداً فيه، وأن ترفض التدخلات الأخرى التي تجد نفسها أقل استعداداً فيها.

وفيما يأتي الجدول (7-2) والذي يوضح المقصود باستعداد المنظمة، وذلك في عدة مجالات مالية وبشرية، وإدارية، وغير ذلك من المجالات:

الجدول (7-2) أمثلة من استعداد المنظمة لتدخل معين.

| مجال الاستعداد | كيف تقيس الاستعداد؟ |
|---|---|
| 1- الموارد المالية. | * كم من الأموال يحتاج إلى تدخل بديل؟<br>* هل هذه الأموال متاحة حاليا؟ |
| 2- الموارد البشرية. | * هل الأفراد على دراية وخبرة بالتدخل؟<br>* هل الأفراد يفضلون هذا التدخل؟ |
| 3- الإدارة | * هل المديرون يفضلون هذا النوع من التدخل؟<br>* هل أنظمة الإدارة متوافقة مع هذا النوع من التدخل؟ |
| 4- الهيكل التنظيمي | * هل الهيكل التنظيمي مناسب لهذا التدخل؟<br>* هل هيكل الوظائف مناسب لهذا التدخل؟ |
| 5- الثقافة التنظيمية | هل أعرف العمل محبذة ومشجعة لهذا التدخل؟<br>* هل تلك الثقافة تفضل تدخلاً بسيطاً أم تدخلاً معقداً؟ |
| 6- الإستراتيجية | * هل طبيعة التدخل مناسبة لرؤية المنظمة؟<br>* هل طبيعة التدخل متماشية مع إستراتيجيات المنظمة؟ |

## ثالثاً: ما يجب تطويره

ما يجب تطويره هو إما المنظمة ككل، أو الجماعات (أو الأقسام)، أو الأفراد (والوظائف)، وكل واحد منها يناسبه أنواع معينة من التدخل. فعلى سبيل المثال التخطيط الإستراتيجي يناسب المنظمة ككل، وأن أساليب التكامل والتنسيق تناسب الجماعات (والأقسام)، وأن التدريب يناسب الأفراد.

ويوضح الجدول (7-3) مثالاً لبعض التدخلات الملائمة لكل من المنظمة ككل، والجماعات، والأفراد وسيقوم الفصل الحالي في نهايته بإلقاء الضوء بشيء من التفصيل على التدخلات المختلفة في مجال التطوير التنظيمي.

الجدول (7-3) ما يجب تطويره والتدخلات الملائمة.

| ما يجب تطويره | أمثلة على التدخلات الملائمة |
|---|---|
| 1- المنظمة ككل | إعادة الهيكلة التنظيمية، والتخطيط الإستراتيجي، الإحلال التكنولوجي، وإعادة البناء، وتقليل العمالة، والجودة الشاملة، والخصخصة، والحوكمة، وبناء الثقافة التنظيمية ن والاندماج، والتطوير المستمر للعمليات. |
| 2- الجماعات (أو الأقسام) | بناء فريق العمل، وجماعات العمل المستقلة، والمشاركة، وفك التشابك بين الوحدات، وأنظمة التكامل بين الوحدات، والإدارة بالأهداف للجماعات، والمشاركة في الإدارة، والمشاركة في الأرباح |
| 3- الأفراد (أو الوظائف) | التدريب على المهارات، تمكين العاملين، الشبكة الإدارية، تدريب الحاسب، وتنمية الذكاء الوجداني، تخطيط المستقبل الوظيفي، التدوير، والنقل والترقية. |

رابعاً: المستوى التنظيمي.

يؤثر المستوى التنظيمي الذي سيتم عنده التطوير التنظيمي على اختيار أسالي التدخل والعلاج المناسبة. وأساليب التدخل على مستوى الإدارة العليا تختلف عن تلك الأساليب التي يمكن استخدامها على مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الدنيا.

فتطوير الإدارة العليا يعني، على سبيل المثال، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، أو الرقابة على أداء مجلس الإدارة (أي حوكمة الشركات). بينما تطوير الإدارة الوسطى قد يهتم بتطوير التكنولوجيا والعمليات والجودة. أما التطوير في الإدارة الدنيا فيعني ببناء فرق العمل وتقوية العلاقات بين العاملين وبين الأقسام (أي التنسيق).

وفيما يلي الجدول (7-4) الذي يوضح كيف أن التدخلات الملائمة تختلف من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر.

الجدول (7-4) التدخلات الملائمة في المستويات التنظيمية المختلفة.

| المستوى التنظيمي | أمثلة على التدخلات المناسبة |
| --- | --- |
| 1- الإدارة العليا | التخطيط الإستراتيجي، والاندماج، والخصخصة، والحوكمة، وبناء الثقافة التنظيمية. |
| 2- الإدارة الوسطى | الإحلال التكنولوجي، وإعادة البناء، والتطوير المستمر للعمليات. |
| 3- الإدارة الدنيا | فك التشابك بين الوحدات، وبناء فرق العمل، وجماعات العمل المستقلة. |

خامساً: العمق

هناك تدخلات بسيطة وتدخلات عميقة في طبعها، فإذا أرادت المنظمة تطويراً تنظيمياً محدوداً وبسيطاً فهذا معناه أن المنظمة تود بعض التعديلات البسيطة والجزئية وهي تراكمية Incremental في طبعها، أي أن أحد التعديلات يصب في صالح تعديلات أخرى لاحقاً، وتراكم وتكامل الصورة. لاحقاً. وبالطبع فإن التعديلات البسيطة مرغوبة في بعض المنظمات وذلك لأنها تحافظ على الكيان الرئيسي للمنظمة، وذلك بسبب أن التعديلات بسيطة وجزئية في طبعها. وعلى العكس فإن هناك تطويرا تنظيمياً عميقاً، وهو يأخذ الشكل التحولي Transformational في طبيعة المنظمة، أي أنه يحول المنظمة من شكل إلى شكل آخر، كما أنه يأخذ الشكل الجذري والفوري والثوري، وهو بمثابة لطمة على وجه المنظمة تغير من شكله وتحول إلى شكل آخر ويوضح الجدول (7-5) معنى التطوير البسيط التراكمي ومعنى التطوير التحولي والثوري والجذري.

الجدول (7-5) درجات العمق، ومعناها، وأمثلة من التدخلات

| درجة العمق | المعنى | أمثلة على التدخلات |
|---|---|---|
| تطوير بسيط وجزئي وتراكمي Incremental | تطوير بسيط في جزء من المنظمة ويحافظ على كيانها وشكلها، وتراكم التطويرات فوق بعضها | تدريب، ولجان، ومشاركة، وحوافز أنظمة جديدة، وتحسين الاتصالات |
| تطوير عميق وجذري وثوري وتحولي Transformational | تطوير يطول كافة أرجاء المنظمة ويحولها إلى شكل جديد، ويتم بصورة جذرية وثورية | الخصخصة، والاندماج، وإعادة هيكلة المنظمة على أساس الجماعات، والجودة الشاملة. |

سادساً: النتائج

لكي يكون التطوير ناجحاً على فريق التطوير أن يقوم بوضع خطة تتضمن النتائج التي يستطيع أن يحققها بشكل عملي. ويجب أن يكون ملحوظاً أن فريق التطوير قد يستطيع تحديد الخطة والنتائج لنوع من التطوير ولا يستطيع لنوع أخر. ويرجع ذلك إلى الخلفية العلمية، والخبرة، وسوابق الأعمال، والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية، وغيرها من الأسباب.

إن فريق التطوير بما لديه من خلفية وخبرة ومهارات ربما يحدد نوع التدخل المناسب وذلك بما يستطيع أن يحدده وينفذه من نتائج.

وعلى سبيل المثال، كان فريق التطوير والتدخل خبيرا في عمليات "الاندماج"، واقتراح تدخلاً بالاندماج بين الشركة شركة أخرى، واستطاع أن يضع تصوراً بالنتائج المتوقعة لعملية الإندماج كما في الشكل والذي يوضح أنه بنهاية عملية الاندماج ستكون الشركة قادة على تحقيق النتائج الواردة في الجدول (7-6)

الجدول (7-6) نتائج التدخل (الاندماج كمثال)

| المؤشرات | النتائج الحالية للشركة (أ) | النتائج الحالية للشركة (ب) | النتائج المتوقعة بعد اندماج الشركتان | متى؟ |
|---|---|---|---|---|
| 1- رأس المال | 30 مليوناً | 50 مليوناً | 80 مليوناً | حالاً |
| 2- عدد العاملين | 3 آلاف | 4 آلاف | 5 آلاف | بعد سنة |
| 3- الحصة من السوق | 15٪ | 20٪ | 50٪ | بعد سنة |
| 4- عدد الفروع | 4 | 6 | 15 | بعد سنتين |
| 5- سعر السهم | 1.6 | 1.7 | 1.9 | بعد سنتين |
| 6- معدل العائد على الاستثمار | 5٪ | 6٪ | 8٪ | بعد سنتين |
| 7- إنتاجية الفرد | 100 ألف | 105 آلاف | 120 ألفا | بعد سنة |

## 7-3 أساليب اكتشاف التدخل المناسب

تغض الكتابات الإدارية في علم التطوير التنظيمي بصرها عن هذا الموضوع بالرغم من أهميته. فهم يرون ان المستشارين والمهتمين بالتطوير التنظيمي تساعدهم خلفياتهم العلمية والعملية على اكتشاف التدخل المناسب، على الأخص أن الخوض في دراسة الوضع الراهن والتشخيص يمكنهم من اكتشاف التدخل المناسب، وبالرغم أن هذا الأمر يعتبر فنا ومهارة شخصية للمستشارين والمديرين. إلا أنه لا يجب إنكار الجانب العلمي لاكتشاف طرق التدخل المناسبة. فاتباع الطرق العلمية يجبر المستشارين والمهتمين بالتطوير التنظيمي على اتباع طرق مجربة وصادقة في اكتشاف طرق الحل والتدخل المناسب، كما أن اتباع الطرق العلمية يمكنه أن يساعد من يود أن يجرب نفسه في المجال في زيادة مهاراته الإدارية في اكتشاف التدخل والتطوير التنظيمي، وذلك بدلا من الاعتماد المطلق على التنبؤ غير المخطط.

وفيما يلي بعض أهم أساليب اكتشاف التدخل المناسب:

| | |
|---|---|
| 1- الضعف الذهني | Brain Storming |
| 2- أراء المحكمين (دلفي) | Delphi |
| 3- التفكير الإستراتيجي للتدخل | Strategic Thinking |
| 4- عظام السمكة | Fish Bon |
| 5- مروحة المفاهيم (والحلول) | Concept Fan |
| 6- القوائم المتوازنة | Balanced Score Card |

أولاً: العصف الذهني:

هو عبارة عن هجوم سريع وخاطف على المشكلة. فبعد دعوة كل من له علاقة بالموضوع أو خبرة به، وتهيئتهم للتفكير بطريقة مرنة وابتكارية، وبعد عرض المشكلة بوضوح يطلب منهم جميعاً، إطلاق أكبر قد ممكن من المقترحات والحلول دون ضابط ولا رابط، حتى الغريب والسخيف من الحلو يتم عرضه دون مناقشته.

وبعد الدقائق الاولى سيجد المتناقشون عشرات من الأفكار بعضها تقليدي وبعضها جديد، والبعض مقبول، والبعض الأخر مرفوض، وهناك أفكار متعلقة وأخرى متناقضة. ويعد هذا الأمر طبيعياً. ويتم الانتقال إلى مرحلة أخرى جديدة هي تجميع الحلول في مجموعات متشابهة، ومناقشتها لمعرفة جدواها ومزاياها وعيوبها وتكلفتها والعائد منها ونتائجها، وذلك بغرض تصفيتها والتوصل إلى أفضلها، ثم إعداد خطة عمل متكاملة.

وكما هو واضح من هذه الطريقة فهي تعتمد على مفاجأة من له علاقة بالتطوير التنظيمي والمشتركين في المناقشة، وإثارة ذهنهم، وإطلاق أفكار سريعة، وتطوير حلول مبتكرة، مع مناقشة للأفكار للتوصل إلى حلول قوية وسريعة.

هذا ويلاحظ أن طريقة العصف الذهني تتميز بالآتي:

1- تعالج مشاكل في المنظمة بشكل سريع.

2- يجب أن تكون المشاكل صغيرة.

3- يجب إعلان المشكلة في شكل محدد وواضح.

4- تتطلب مشاركين على درجة عالية من المرونة.

5- تحتاج مشاركين على وعي بطريقة العصف الذهني.

6- تحتاج إلى مهارة في تسجيل الأفكار وتصفيتها.

7- تحتاج إلى مدير كفء لإدارة اجتماع العصف الذهني.

ويقترح الشكل التالي (7-5) نظاماً ومراحل تمر بها طريقة العصف الذهني.

**ثانياً: أراء المحكمين (أو دلفي)**

يأتي أمس هذه الطريقة من معبد (دلفي) اليوناني، الذي كان يؤمه الناس قراءة للطالع واستشراقاً للمستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل والأفكار الخاصة بالتطوير غياباً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه، وإنما يتم إدارة الاجتماع عن بعد وبالريموت كنترول.

وتعتمد الطريقة على أن الأعضاء المشاركين يقدمون مشاركاتهم في شكل أفكار واقتراحات للتطوير، وتقييم لها، وتصفية لها، وإعداد خطط لتنفيذها، خطوة تلو الأخرى، في تقارير تقدم للمستشار أو القائم بالتطوير، وفي اجتماعات تتم غيابياً وبشكل افتراضي، حيث لا يجتمع الأعضاء في مكان واحد، بل يرسلون أفكارهم إلى رئيس الاجتماع، وهو ينسق كافة خطوات الاجتماع افتراضياً وغيابياً، وعلى مراحل، والأمر سجال بين الأعضاء ورئيس الاجتماع، حتى يتم التوصل إلى طريقة التدخل الملائمة وخطة العمل المناسبة لتنفيذها.

**أولاً: اطرح المشكلة واحصل على الأفكار** (حوالي 10 – 20 دقيقة)

1- قم بدعوة كل من له علاقة بالموضوع.
2- هيئ المدعوين لاستخدام طريقة العصف الذهني.
3- اعرض المشكلة بوضوح.
4- ادعهم لاقتراح الحلول والأفكار.
5- شجع الغريب والسخيف.
6- لا تناقش الحلول والأفكار، سجلها على لوحة أمام المدعوين.
7- احم مقترحي الأفكار من تدخل الآخرين.



**ثانياً: تنظيمية الأفكار** (حوالي 30 – 60 دقيقة)

1- اشرح الحلول أو اجعل مقترحيها يشرحونها.
2- اجمع الحلول في مجموعات متشابهة.
3- ناقش الحلول الجديدة والغريبة.
4- استبعد الحلول المستعجلة.
5- توصل إلى أحسن 3 – 5 حلول.
6- شجع المشاركة، وتصفية الحلول وتلخيصها.



**ثالثاً: ضع خطة**

1- اختصر عدد الأعضاء، وابق منهم من يستطيع تطوير خطة.
2- حدد مزايا وعيوب كل مقترح.
3- حدد التكلفة والعائد من كل مقترح.
4- توصل إلى افضل حل.
5- حدد الخطوات التنفيذية له.
6- شجع المناقشة، واختصر الحلول، وشجع الخطوات التنفيذية.

شكل (7-5) خطوات العصف الذهني.

وتمر طريقة دلفي بالخطوات التالية:

1- يرسل رئيس الاجتماع (وهو المستشار أو القائم بالتطوير التنظيمي) تقرير إلى اعضاء الاجتماع، كل في قسمه وفي مكتبه، يحتوي على تحديد واضح للمشكلة. ويطلب منهم ملء قائمة استقصاء تحتوي على اقتراحات الحل وإجابة على أسئلة عن مزايا وعيوب كل اقتراح.

2- يستقبل الرئيس أو المستشار تقارير الأعضاء وقوائم الاستقصاء، ويقوم هو بالآتي:

- تجميع الاقتراحات.
- وضعها في مجموعات.
- تجميع المزايا والعيوب في قوائم كاملة.
- وضع كل ذلك في تقرير واحد مختصر.

3- يرسل الرئيس أو المستشار هذا التقرير المختصر إلى الأعضاء، كل في موقعه، ويطلب منهم الرأي في تقييم بدائل الاقتراحات والأفكار، واختيار أنسب طريقه (من بين كل الأفكار والبدائل) للتدخل.

4- يرد أعضاء الاجتماع، من مواقعهم، ويقوم الرئيس أو المستشار بالتوصل إلى أفضل تدخل (من خلال فحص الردود التي استقبلها).

5- يرسل الرئيس أو المستشار تقريراً بأفضل حل إلى أعضاء الاجتماع، ويبرر لهم كيف كان الحل هو نتيجة الديمقراطية والمشاركة التي مارسوها، ويطلب منهم الرأي والعون في تقديم اقتراحات خاصة بالتنفيذ تمس الأنشطة العملية للتنفيذ، والخطوات وذلك في شكل مرتب، والزمن الذي تستغرقه كل خطوة، والأفراد والأقسام الذين يمكنهم المساعدة في التنفيذ، وتقدير التكلفة (أو الميزانية) المتوقعة للتنفيذ.

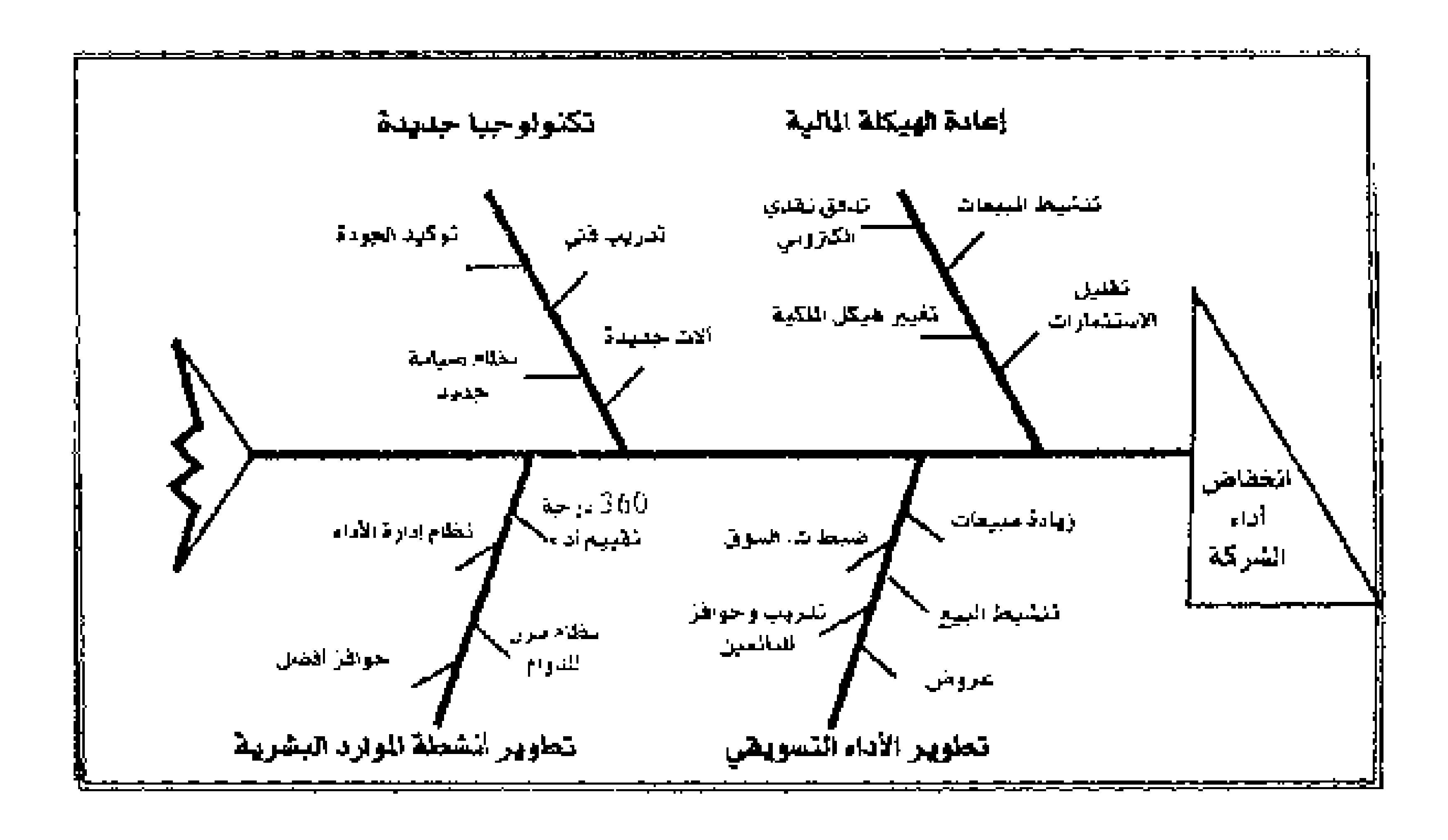
6- يحصل الرئيس أو المستشار على هذه الاستجابات والردود والتي ستساعده في إعداد تقريره النهائي عن التدخل المناسب، وكيف اختاره، وكيف يمكن تنفيذه.

ويلاحظ أن طريقة دلفي (خلاف لطريقة العصف الذهني) تحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود المشاركين، ولكتابة التقارير. وتناسب طريقة دلفي، الظروف التالية:

- المشاكل المعقدة.
- المشاكل التي تحتاج إلى وقت لدراستها وحلها.
- المشاكل التي يمكن أن تنتظر.
- رئيس أو مستشار يستطيع كتابة وتصميم قوائم الاستقصاء والتقارير والمذكرات.
- رئيس أو مستشار قادر على القراءة والتحليل والاختصار.
- صبر جميع الأطراف وإيمانهم بهذا الأسلوب.

**ثالثاً: عظام السمكة**

قدمنا في بداية هذا الفصل طريقة عظام السمكة كأسلوب يساعد على تحديد وتشخيص المشكلة (وهي رأس السمكة)، والأسباب المؤدية لهذه المشكلة (وهي عظام السمكة). ويمكن أن تبقى رأس السمكة (أو المشكلة) كما هو مكتوبة مكانها، أما عظام السمكة (وهي الأسباب) فتستبدل بالحلول. وعليه يقوم المستشار أو فريق التطير برسم سمكة جديدة ويكتبون على رأسها نفس المشكلة، ويحاولون من خلال المناقشات أن يصلوا إلى حلول وطرق للتطوير يكتبونها على عظام سمكة للمشكلة وأخرى للحلول وطرق التطوير. وكل عظمة سمكة تشير إلى أسباب أساسية أو فرعية للمشكلة تستبدل بحلول وطرق أساسية أو فرعية، وذلك إيمانا بالمقولة التي تقول إن عرف السبب بطل العجب" أي أن كل سبب يترجم إلى حل أو طريقة تطوير. ويوضح شكل (7-6) عظام السمكة (الحل).




(6-7) عظام السمكة (الحل)

وعند الانتهاء من تحويل عظام السمكة الخاصة بأسباب المشكلة إلى عظام سمكة خاصة بالحل، كما في الشكل السابق قد يظهر أن الحلو وطرق التطوير متكاملة أو متعارضة، وهو أمر يحتاج من المستشار أو فريق التطوير إعادة النظر في الحلول بحيث يمكن تعديلها أو تغيرها أو تطويرها بحيث تصب كلها في اتجاه واحد وتحل المشكلة. إن هذا التكامل بين الحلول قد يشير إلى أن كل الحلول ما هي إلا عبارة عن طريقة واحدة للتطوير التنظيمي. ففي الشكل السابق يمكن القول أن كافة الحلول تصب في النهاية في فلسفة تطوير أساسية هي: إعادة البناء أو إعادة هندسة الإدارة Reengineering وإعادة هيكلة المنظمة Restructuring.

بمعنى آخر، يجب بعد التوصل إلى شكل عظام السمكة (الحل)، ويجب التأكد من تكامل كافة الحلول، ومن توافر خصائص التدخل الناجح في هذه الحلول. هذا الجزء الأخير من الفصل الحالي الخصائص الواجب توافرها في التدخل المناسب.

## رابعاً: التفكير الاستراتيجي

استخدمنا سلفاً طريقة التفكير الاستراتيجي لتحديد وتشخيص المشكلة، وذلك من خلال التعرف على الفرص والتهديدات (في البيئة الخارجية)، وأيضاً التعرف على نقاط القوة والضعف (في البيئة الداخلية). أما هنا فإننا نأخذ هذه الطريقة خطوة إلى الأمام لكي يمكن التفكير في الحلول وطرق التطوير والتحركات الإستراتيجية المتاحة.

ويوضح شكل (7-7) التالي مكان كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، والذي سيساعد على اكتشاف الحلول وطرق التطوير.

| البيئة الداخلية / البيئة الخارجية | نقاط القوة هي:<br>1- ..........<br>2- .......... | نقاط الضعف هي:<br>1- ..........<br>2- .......... |
|---|---|---|
| الفرص هي:<br>1- ..........<br>2- ..........<br>3- .......... | ما هو الحل الذي:<br>* يعظم الفرص<br>* يستغل نقاط القوة | ما هو الحل الذي:<br>* يعظم الفرص<br>* يعالج نقاط الضعف |
| التهديدات هي:<br>1- ..........<br>2- ..........<br>3- .......... | ما هو الحل الذي:<br>* يعالج التهديدات<br>* يستغل نقاط القوة | ما هو الحل الذي:<br>* يعالج التهديدات.<br>* يعالج نقاط الضعف |

**شكل (7-7) التفكير الإستراتيجي**

لاحظ من الشكل السابق ما يلي:

1- المربعات في أقصى اليمين وفي أعلى الشكل تمس دراسة البيئة الخارجية ودراسة البيئة الداخلية.

2- المربعات التي بداخل الشكل تشير إلى الحلول والتي تحاول تحقيق ما يلي:

- استغلال وتعظيم الفرص.

- استغلال وتعظيم نقاط القوة.
- علاج التهديدات.
- علاج نقاط الضعف.

ويقدم شكل (7-8) مثالاً لأحد المنظمات التي تواجه ظروف مختلفة في كل من البيئة الخارجية (متمثلة في الفرص والتهديدات)، والبيئة الداخلية (متمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف)، ويظهر ذلك كله في المربعات اليمنى والعليا، أما المربعات الداخلية فتظهر فيها الحلول المقترحة والتي تمثل أسلوب التدخل والتطوير التنظيمي.

| البيئة الداخلية / البيئة الخارجية | القوة:<br>1- مديرون أكفاء<br>2- أنظمة إدارة جيدة | الضعف:<br>1- حصة تسويقية ضعيفة.<br>2- انخفاض أداء البائعين.<br>3- انخفاض أداء العمال |
|---|---|---|
| الفرص<br>1- تدهور أحد المنافسين.<br>2- سمعة مالية لدى البنوك | استحواذ المنافس بقروض من البنوك | * تنشيط المبيعات.<br>* تدريب البائعين.<br>* حوافز للبائعين. |
| التهديدات:<br>1- منافسة شديدة | تطوير أنظمة تنافسية | تقليل العمالة. |

**شكل (7-8) التوصل للحل بالتفكير الاستراتيجي**

وعلى المستشار أو فريق التطوير أن يبحث مدى التكامل أو التعارض الموجود بين الحلول المطروحة في الشكل (7-8). ومن فحص الشكل يمكن اكتشاف أن الحل الرئيسي الذي يجر وراءه باقي الحلول هو الاستحواذ على الشركة المتدهورة (اي شراؤها) والذي قد يتطلب تقليل العمالة، وتدريب رجال البيع وتحفيزهم، هذا بالإضافة إلى تطوير أنظمة تنافسية تركز على تنشيط المبيعات.

خامساً: دائرة المفاهيم (والحلول):

يشتق اسم الطريقة من مروحة اليد اليابانية، حيث أن المروحة تبدأ من نقطة ارتكاز (موجودة في اليد) تنطلق إلى مساحة أكبر في نهايتها. وحينما يصل المستشار أو فريق التطوير للحل الأساسي أو الطريقة الأساسية للتطوير التنظيمي فإنها تعتبر كنقطة ارتكاز لمزيد من المفاهيم والحلول الفرعية، والتي ستعتبر بالتبعية نقطة ارتكاز لمزيد من المفاهيم والحلول الجانبية التي تساعد على تنفيذ المفاهيم والحلول الفرعية (الأكبر منها).

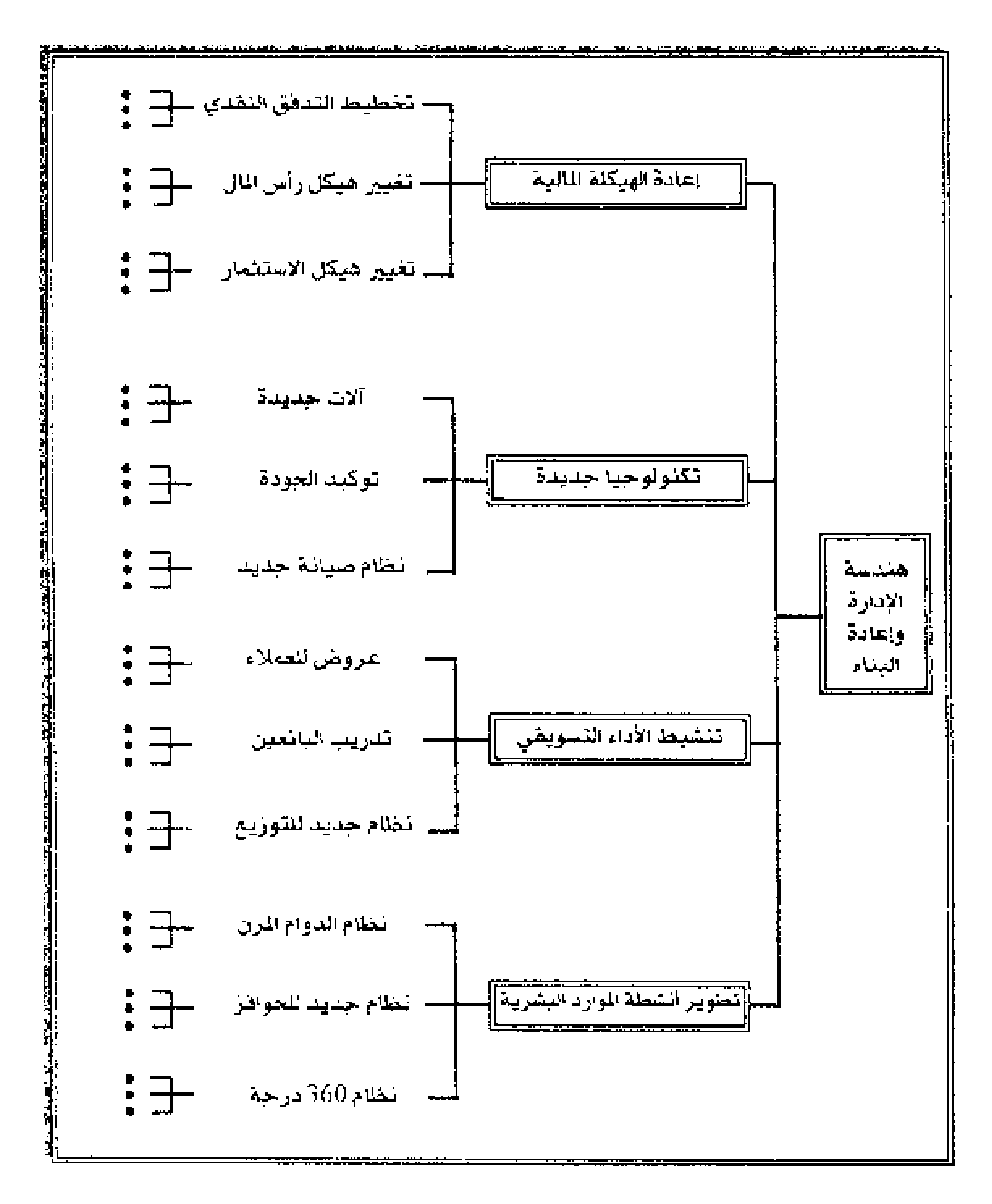
وتعتبر مروحة المفاهيم (والحلول) بمثابة هيكل لتوليد الأفكار، أي أنها اسلوب عملي يشع ويجبر المستشار وفريق التطوير على البدء بفكرة أو حل أساسي كبير يتم تجزئته إلى حلول فرعية، ثم يتم تجزئة الحلول الفرعية إلى حلول جانبية، وهكذا. وهنا يمكن ضمان تكامل الحلول الجانبية مع الفرعية، وتكامل الحلول الفرعية مع الحل الأساسي.

وبعد إعداد مروحة المفاهيم يتم مناقشة كافة الحلول التي تم التوصل إليها، وإلغاء الأفكار المتعارضة، أو المكلفة، أو التي تأخذ جهد ووقت كبير، أو لا تتوافر فيها صفات نجاح طرق التطوير (والتي سنعرضها بالتفصيل في نهاية الفصل).

ويطرح شكل (7-9) مثالاً يشابه لذلك المثال المطروح في عظام السمكة والسابق الإشارة إليه، والذي يعتمد على الهندسة الإدارية وإعادة هيكلة المنظمة.

### 7-4 خصائص التدخل الناجح:

يتميز التدخل والعلاج الناجح بمجموعة من الخصائص التي يمكنها أن تساعد المديرين في الإدارة العليا على الحكم على قدرة التدخل في تحقيق الأهداف المرجوة. ويسعى هؤلاء المديرون إلى التعرف على هذه الخصائص قبل التنفيذ، والتي تزيد من قدرتهم على التنبؤ بإمكانية نجاح التدخل قبل بدئه أو في المراحل الأولى من التنفيذ. أما التحقق من النجاح بعد التنفيذ، فهذه هي مهمة الرقابة على تنفيذ التدخل، وهي مرحلة لاحقة وسيتم تغطيتها في الفصول القادمة.




شكل (7-9) دائرة المفاهيم والحلول

ويقدم شكل (7-10) وصفة سريعة لخصائص لنجاح التدخل الخاص بالتطوير التنظيمي، وسيلي بعد الشكل لهذه الخصائص بشيء من التفصيل.

**خصائص التدخل الناجح**

1- يصيب الهدف، ويعالج المشاكل مباشرة وبسرعة.
2- يتدخل بأقل جهد ممكن (والقاعدة تقول أن 80٪ من الإنجازات تتحق ب 20٪ من التدخلات).
3- يترجم التدخل إلى أهداف (ونتائج) وخطط واضحة.
4- تترجم الأهداف والنتائج في شكل كمي.
5- يمكن قياس الأهداف والنتائج.
6- يتكامل التدخل مع غيره من طرق التدخل.
7- يحفز التدخل جهود المديرين والعاملين.
8- يحقق التدخل المصالح الوظيفية للمديرين والعاملين.
9- يقدم التدخل حوافز مادية للمديرين والعاملين.
10- يقوي التدخل نفوذ وسلطة المديرين والعاملين.
11- يتوافق التدخل مع رؤية المنظمة.
12- يتوافق التدخل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة.
13- يتواءم التدخل مع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
14- يتواءم التدخل مع أنظمة العمل.
15- لا يرهق التدخل كاهل العاملين بأعباء لا يقدرون عليها.
16- لا يفقد التدخل سيطرة المديرين والعاملين على أعمالهم.
17- يؤدي التخل إلى مرونة المديرين والعاملين في تقبل أفكار التطوير.
18- يثير التدخل الإبداع والابتكار لدى المديرين والعاملين.
19- يوازن التدخل بين التخصص في جانب والتكامل في جانب آخر.
20- يوازن التدخل بين المركزية في جانب واللامركزية في جانب آخر.

**شكل (7-10) خصائص التدخل الناجح**

1- يصيب الهدف:

على القائمين بالتطوير التنظيمي أن يربطوا بوضوح بين كل من طريقة التدخل في التطوير التنظيمي (كالتدريب، أو الجودة الشاملة، أو الاندماج) في جانب وبين المشكلة في جانب آخر. وعليهم أن يوضحوا قدرة طريقة التدخل في علاج المشكلة من خلال توضيح العلاقة بينهما، ومن خلال أمثلة لمنظمات نجحت في استخدام هذه الطريقة في علاج تلك المشكلة التي تعاني منها المنظمة، ومن خلال براهين عملية وأدلة بحثية في هذا المجال. فكلما استطاع القائمون على التطوير توضيح هذه العلاقة أمكن للمديرين الاقتناع بأن طريقة التطوير التنظيمي تصيب الهدف وتعالج المشكلة.

2- التدخل بأقل جهد:

يقول "باريتو" (أحد علماء الإحصاء الإيطاليين)بأن 80٪ من الإنجازات تعود إلى 20٪ من الجهود. ويمكننا أن نطبق هذه القاعدة العملية على التطوير التنظيمي بأن نقول أن التدخل الناجح هو الذي يحقق 80٪ من الأهداف المرجوة من خلال 20٪ من المجهود الإداري، وبأقل ما يمكن من الموارد المالية والبشرية. ويمكنك أن تشاهد طبيبا يصف دواء واحدا ورخيصا يشفي به المرض، بينما هناك طبيب يصف 5 أدوية باهظة التكلف لنفس المرض قد يشفيه وقد لا يشفيه، بل أن كثرة الأدوية قد تؤدي إلى مشاكل جانبية أخرى، وهذا الطبيب الأخير قد يظن أنه أحاط بالمشكلة أو المرض من كل جانب. بينما هو الواقع يطبق قاعدة (الغموض) لعدم تأكده من تشخيص المشكلة، وأنه بكثرة العلاج وأنواعه ربما يصيب أحدها الهدف.

3- يترجم التدخل إلى أهداف:

يتم التدخل الناجح بإمكانية ترجمته إلى أهداف، وتشير الأهداف إلى نتائج محددة يود القائمون على التطوير تحقيقها. وحين يقوم القائمون بالتطوير بترجمة طريقة التطوير إلى أهداف ونتائج يجب أن تكون في شكل واقعي، ويمكن تحقيقها، وفي مقدور المنفذين لها. وتمثل الأهداف والنتائج علامات الطريق والمعايير التي سيستخدمها المديرون في التحقق من كفاءة التنفيذ، وعدم وجودها يفقدهم القدرة على التنفيذ

والرقابة. فإذا استطاع القائمون على التطوير تحديد هذه الأهداف والنتائج أمكن الحكم مبدئيا بأن طريقة التطوير يمكنها أن تنجح.

4- تأخذ الأهداف الشكل الكمي:

سبق في الجدول (7-6) أن أوضحنا مثالا لنتاج التدخل الخاص بالاندماج في شكل كمي، حيث يضفي الشكل الكمي إمكانية المقارنة بين النتائج قبل وأثناء وبعد التنفيذ. والغريب أن كثير من المسئولين عن التطوير قد يضعون النتائج في شكل كيفي (وليس كميا) باستخدام ألفاظ غير محددة وهلامية مثل: توفير التكاليف بشكل اقتصادي، ورفع مستوى الأداء عاليا، والتوصل إلى روح معنوية. إن ألفاظ مثل كثير، وعال، واقتصادي، وطيب، وأفضل كلها كلمات جوفاء وهلامية وغير محددة. وعليه وجب استخدام معايير كمية تضفي صفة التحديد، ومن أهم المعايير الكمية ما يلي:

- أحجام وأعداد وكميات.
- أموال.
- نسب الإنتاجية والنسب المالية.
- الزمن (أو تواريخ نتائج الأداء والإنجاز والبداية والنهاية).

5- أهداف التطوير قابلة للقياس:

ليس كل ما هو كمي قابلا للقياس، وإنما يجب أن يتأكد القائمون على التطوير التنظيمي أن هناك إمكانية وأنظمة تسهل عملية القياس. والعوامل التي توفر سهولة القياس هي كالآتي:

1- أن تكون الأهداف والمعايير كمية (كما سبق إيضاح ذلك في البند السابق).

2- أن تكون هناك أنظمة لتسجيل وإدخال المعلومات المطلوبة للقياس.

3- أن تكون هناك أنظمة معلومات تسهل تخزين واسترجاع وتحليل المعلومات ومقارنتها.

4- أن تكون هناك أنظمة للتقارير تسهل عرض المعلومات في شكل مفهوم.

**6- تتكامل طريقة التطوير مع الطرق الأخرى:**

تستخدم كل منظمة الطرق التي تريحها للتطوير وتساعد على حل مشاكلها، فإذا اقترح القائمون على التطوير طريقة معينة للتطوير فيجب أن تتكامل الطريقة الجديدة المقترحة مع ما هو متاح ومستخدم فعلا من طرق أخرى. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك نظام حالي للتدريب فإن اقتراحا للتنمية الإدارية (أي التدريب الإداري) يتكامل مع ما هو متاح. أو إذا كان لدى المنظمة مركز للتدريب فإن ذلك يساعد على اقتراح طريقة للتنمية الإدارية.

**7- تحفيز الجهود:**

إذا استطاعت طريقة التطوير أن تقوي وتحفز جهود العاملين على التنفيذ ساعد ذلك على نجاح طريقة التطوير. يتم ذلك بعدة طرق منها ما يلي:

1- إثارة الوازع الشخصي.

2- تنمية الإحساس بالمسئولية.

3- توضيح ما يعود من التطوير بنفع على المنظمة.

4- توضيح ما يعود من التطوير على تحسين ظروف العمل والأداء.

**8- تحقيق المصالح الوظيفية:**

ينظر المديرون والعاملون إلى أي تطوير من منظار تأثير مصالحهم الوظيفية، فإن تحسنت هذه المصالح زاد دعمهم للتطوير ومن أهم هذه المصالح الوظيفية:

1- تحسن العلاقات والمكانة الوظيفية مع الوظائف الأخرى.

2- الارتفاع في المكانة الوظيفية.

3- زيادة النفوذ والسلطة.

4- زيادة أهمية الوظيفة.

5- تحسن ظروف العمل (مثل شكل المكتب، والتجهيزات، وحجم الحجرة).

6- تحسن في مكونات الوظيفة.

9- الحوافز المادية:

إذا استطاعت طريقة التطوير أن تربط نفسها بتحسن في الحوافز المادية التي يحصل عليها المديرون والعاملون أمكن التنبؤ بنجاح التطوير. ومن أهم الجوانب المادية التي يرغبها المديرون والعاملون ما يلي:

1- تحسن في الأجر أو الراتب الأساسي.

2- تحسن في الحوافز.

3- تحسن في المزايا والخدمات.

وأهم ما يجب الالتفات إليه هو أن هذا التحسن له علاقة الحوافز بالالتزام بخطط التطوير.

10- زيادة النفوذ والقوة

حينما يشعر المديرون والعاملون أن طريقة التطوير المستخدمة تهدد قوتهم ونفوذهم في العمل أو أنها تقلل من سلطاتهم على الوظائف التي يشرفون عليها قل دعمهم لطريقة التطوير أو زادت مقاومتهم لهذه الطريقة. وعلى القائمن بالتطوير أن يأخذوا ذلك في الحسبان عند عرضهم وإقناعهم وتدريبهم للمديرين والعاملين بطريقة التطوير المقترحة، وأن يوضحوا أنه لا ضرر ولا تأثير على قوة ونفوذ المديرين والعاملين ما لم يكن يؤدي ذلك إلى تحسينها.

11- التوافق مع رؤية المنظمة

حينما تتوافق طريقة التطوير التنظيمي مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يمكن التنبؤ بنجاح الطريقة. فعلى سبيل المثال إذا كانت الرؤية الإستراتيجية للمنظمة خلال الأربع سنوات القادمة هي الاهتمام بخدمة العميل وكانت الطريقة المقترحة للتطوير التنظيمي هي الجودة الشاملة فيمكن الإحساس بأن هناك توافقا بينهما، بينما إذا كانت الريقة المقترحة التطوير التنظيمي هي تخفيض العمالة وتخفيض التكاليف فإنه يمكن الشعور بعدم التوافق بين الرؤية والإستراتيجية وطريقة التطوير.

12- التوافق مع إستراتيجية المنظمة:

حينما تتوافق طريقة التطوير التنظيمي مع إستراتيجيات وأهداف وخطط المنظمة فإنه يمكن التنبؤ بنجاح الطريقة. وخذ على سبيل المثال إستراتيجية المنظمة الخاصة بالتوسع في السوق واستحواذ حصة تسويقية عالية يمكن أن تتوافق مع طريقة التطوير التنظيمي الخاص بالاندماج أو إعادة الهيكلة. أما إذا كانت الإستراتيجية هي إعادة الهيكلة للمنظمة فإن طرق التطوير التنظيمي التي تناسبها قد تكون التحسين المستمر للعمليات، وتبسيط الإجراءات، وهندسة الإدارة (أو الهندرة)، وإعادة تصميم هياكل وأنشطة التنظيم.

13- التدخل يتواءم مع الهيكل التنظيمي:

طريقة التدخل السليم هي التي تتواءم مع الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي يتيح ويوفر خصائص معينة مرتبطة بشكل وتخصص الإدارات، وطبيعة أعمالها، وشكل الوظائف، وحجم السلطات، وطبيعة العلاقة الكائنة، وطبيعة قيم الأداء، وطريقة تصرفات المديرين والعاملين. ولا يجب على طريقة التدخل الجديدة أن تفسد هذه الخصائص أو أن تحدث فيها اضطرابات وتغييرات كثيرة، وإلا كان ذلك مؤديا إلى رفض التطوير ومؤديا إلى مقاومته.

14- التدخل يتواءم مع أنظمة العمل:

إن طريقة التدخل المناسب هي التي تتواءم مع أنظمة العمل بالمنظمة ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة العمل تمس كافة أرجاء المنظمة، فالأنظمة تشير إلى اللوائح والسياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه (أي الحوافز والاتصالات وفرق العمل والقيادة)، والرقابة، كما أنها تمس الأنظمة في مجالات العمليات والإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية، ونظم العلومات، وغيرها. ولا يجب على طريقة التدخل الجديدة أن تفسد هذه الأنظمة، بل يجب أن تعمل في ظلها وألا تغير فيها. حتى

وإن حدث تغيير فيها فيجب أن يكون في حدود ضيقة وبموافقة وتدريب من يطولهم هذا التغيير، حتى لا يؤدي التطوير إلى مقاومة ورفض.

15- التدخل لا يرهق العاملين:

إن أحد الأسباب الأساسية لفشل طرق التطوير والتدخل أنها تهدد العاملين وتشعرهم بأن أعمالهم ستتغير في مكوناتها، وفيما ستطلبه وتحتاجه من مهارات جديدة ومجهود إضافي من العاملين، وهو ما يرفضونه، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. وعليه يجب أن تكون طريقة التطوير والتدخل غير مرهقة للعاملين، ولا تفرض عليهم متطلبات ومجهودات إضافية. وإن تطلبت طريقة التدخل والتطوير مهارات وجهد إضافي يجب أن يكون ذلك معلوما ومرتبطا بأنشطة إضافية تمس تعليم وتدريب العاملين، والاتصال بهم وإقناعهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا حتى تنجح طريقة التدخل.

16- التدخل لا يفقد سيطرة العاملين على أعمالهم:

يجب أن يتأكد القائمون على اقتراح طريقة التدخل والتطوير أن هذه الطريقة لا تفقد العاملين سيطرتهم على اعمالهم لا تهدد نفوذهم، وعلاقاتهم داخل العمل. خذ على سبيل المثال طرق التدخل التالية وكيف أنها تفقد العاملين سيطرتهم على أعمالهم:

* إعادة تصميم هياكل التنظيم والوظائف: تؤدي إلى تغيير مهام العمل، والصلاحيات والسلطات، والعلاقات، ومواصفات شاغل الوظيفة، وهو ما يفقد سيطرة العاملين على أعمالهم.
* الجودة الشاملة: تؤدي إلى تغيير طريقة العمل، وتفرض معايير جديدة للأداء مما يفقدهم الإحساس السيطرة على أعمالهم.
* تخفيض التكاليف: يؤدي إلى الإحساس بعدم قدرة المديرين والعاملين على الإنفاق على خطط العمل، وأنهم غير قادرين على تحقيق إنجازات طيبة.
* الاندماج والاستحواذ: يؤديان إلى تقليل العمالة (وتقليل العمال نفسه هو طريقة أخرى للتدخل)، مما يهدد المستقبل الوظيفي للعاملين.

17- التدخل يشجع على تقبل الأفكار الجديدة:

إذا استطاعت طريقة التدخل أن تعود وتدرب العاملين على تقبل الأفكار الجديدة، وعلى مرونة الحركة والتصرف، وعلى تقبل أراء الغير فقد أمكن القول أن طريقة التدخل والتطوير ناجحة، ذلك لأن من سمات التطوير التنظيمي ضرورة تحرر الأذهان وانطلاقها لتحسين وتطوير العمل. وهناك طرق تدخل تشجع بطبيعتها على تقبل آراء الغير مثل: بناء فرق العمل، والمشاركة، والنظام المرن للدوام، ومزايا وخدمات العاملين المرنة، والتدريب على الحساسية لمشاعر الآخر، والتدريب على الذكاء الاجتماعي.

18- التدخل يشجع على الإبداع والابتكار:

مثل البند السابق، إذا كانت طريقة التدخل مؤدية إلى توليد أفكار جديدة، وإلى ابتكار طرق جديدة وآراء جديدة تحسن العمل أمكن القول أن طرقة التدخل والتطوير ناجحة. فالقاعدة تقول أنه لكي يكون هناك تطوير وتحسين فلابد أن يكون هناك آراء وبدائل جديدة يقوم العاملون بتوليدها وإثارته. ومن أمثلة طرق التدخل التي تساعد على الإبداع والابتكار هو التدريب على اتخاذ القرارات، والتدريب على الإبداع والابتكار، وفرق العمل، والمشاركة.

19-يوازن التدخل بين التخصص والتكامل:

إذا سعى التدخل إلى مزيد من التخصص وتقسيم العمل أدى إلى انشغال الأقسام والإدارات في تخصصاتها بدرجة قد تفصلها وتبعدها عن بعضها البعض، وحيث أن مزيدا من التخصص قد يؤدي إلى التعارض والتشابك في الاختصاصات بحجة الاستقلال الإداري، وعلى من يقترح طريقة التدخل والتطوير أن تتميز بطريقة بقدراتها على إحداث التكامل والتنسيق والتعاون. وإن كانت الطريقة مؤدية إلى التخصص والاستقلال الشديد وجب تدعيمها بطرق أخرى تقارب بين الأقسام وتنسق بينها، ومن هذه الطرق: الاتصال، والمشاركة، والاجتماعات، واللجان، وتوفير المعلومات باستمرار، ووضع أساليب لفك الصراع والتشابك.

**20- يوازن التدخل بين المركزية واللامركزية:**

إن طريقة التدخل المناسبة هي التي تحافظ على حجم مناسب من كل من المركزية واللامركزية. فأمور مثل وضع خطط العمل، وتحديد المهام والأنشطة التي سيتم أداؤها، وتحديد عدد العاملين، وتحديد الحوافز والترقيات، والرقابة على الأداء والنتائج كلها امور قد تكون مركزية (وفي يد الإدارة العليا) وقد تكون لامركزية (وفي يد المنفذين في المستويات الأدنى) وما يهم هنا ان تكون طريقة التدخل والتطوير التنظيمي محددة لحجم المركزية واللامركزية وبالشكل الذي يناسب العرف السائد في المنظمة، والأهداف المطلوب تحقيقها من التدخل، وأن يكون ذلك معلوما ومقبولا من كافة الأطراف. ويلاحظ أن هناك كثيرا من طرق التدخل تميل إلى اللامركزية بطبعها (مثل طرق تحسين جودة حياة العمل، والمشاركة، والاجتماعات واللجان)، ويجب أن يكون معلوما للإدارة العليا أن هذه الطرق ستقلل من نفوذها وقوتها لصالح العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، واللذين ستزيد قوتهم وسلطاتهم تبعا لذلك.

# 7-5 مراجع الفصل السابع

1- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

2- أحمد ماهر، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

3- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الإسكندرية: الدار الجامعية، تحت الطبع.

4- J. Kotter, Leading Change (Boston, Harvard Business School press, 1996)

5- T. Cummings and C. Worley, Organization Development and Change (Ohio: Thomson, South – Western, 2005)

6- I. Palmer, R. Dunford and G.Akin, Managing Organizational Chang: A Multiple Perspective approch, (N.Y.: McGraw – Hill, 2006).

7- T. Cummings and C. Worley, Organization Developmetn and change (Ohio: Thomson, South – Western, 2006)

8- M. Harrison, Diagnosing Organization (Calif: Sage, 1994)

9- R. Burton et al., Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application (Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, 2001).

10- T. Stwart, "Rate Your Readyness for change" Fortune" (7Feb., 1994) 106 – 110.

# الفصل الثامن

## مقاومة التغيير والتطوير

# الفصل الثامن

# مقاومة التغيير والتطوير

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من :

1- مفهوم مقاومة التغيير والتطوير

2- الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير

3- دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين

4- تهيئة المناخ الصحي للتغيير

5- مقاومة التغيير وأساليب معالجتها

6- ايجابيات مقاومة التغيير

7- طبيعة التغيير ودور القيادة في نجاح التغيير

8- أهمية دور القيادة في نجاح التغيير

9- مبادي ادارة التغيير والاداء

10- مراحل ادارة التغيير

11- تصرفات الأفراد أثناء مراحل التغيير

## تمهيد

يعد التغيير بالنسبة إلى المنظمات أمرا ضروريا وكذلك يجب أن تعرف الإدارة بان مقاومة التغيير من العاملين هو أيضا ضروري كرد فعل لعملية التغيير ، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره، أن الإنسان بطبيعته يقاوم التغيير ومن ثم فهو يحتاج إلى زمن التهيئة قبل المباشرة بعملية التغيير، ولايمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق استخدام الأسلوب الديمقراطي المشارك الذي تدعو إلى إشراك جميع العاملين الذين شملتهم عملية التغيير لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإدارية وكذلك تقليل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال اعتماد على الأسلوب الديمقراطي المشارك في إدارة شؤون جماعات العمل لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير ،وحل جميع المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التغيير.

والعامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي (D. WEISS et autres ;2001,P :529) ، وهذا ما يجعلنا نتعرض إلى مفهوم وتعريف مقاومة التغيير والعبارات المترددة في المنظمات التي تعيش حالة التغيير، ثم نتطرق إلى الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير.

### 8-1 مفهوم وتعريف مقاومة التغيير:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل(بومدين بلكبير وفؤاد بوفطيمة ؛2005) ، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير.

فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين من بينهم (Manfred Kets et al ;1985) الذين قاموا بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي وبالتالي فإن ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانيزمات الدفاع التقليدية لديه، حيث يمكن أن ننسب للآخرين ما نحس به نحن كشعور بالذنب مثلا، أو إتباع سلوك الطفل المدلل والتظاهر باللامبالاة اتجاه المشاكل المطروحة، وبعبارة أخرى هناك آلاف الطرق للتهرب من الواقع (الهادي بوقلقول؛ 2005).

من هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها إستجابة عاطفية وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة ..." (عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي ؛2005).

هناك إذا إتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط ( كما ذكرنا سابقا) وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية. ولذا فإن رد الفعل الطبيعي (Reaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Parochial Interests)(جمال الدين لعويسات؛ 2003، ص:60). وفي هذا السياق يقول داريل كونر (Daryl conner) مؤسس ورئيس "مركز تطوير المؤسسات والمنظمات" وصاحب كتاب "الإدارة على إيقاع التغيير في: إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد" (طارق السويدان ؛ 2001، ص:33).

**2-8 الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير**

كل المشاريع يوجد فيها التغيير، سواء في الإجراءات، أو في أنظمة المعلومات، في التنظيم، أو في المكان الجغرافي ...الخ، فالتغييرات مهمة جدا لإعطاء المؤسسة القوة والقدرة على التكيف( H. P. MADERS ; 2000, P34)، لكن غياب صيرورة منهجية في إدخال هذه التغييرات يسبب مقاومة قوية لها (من طرف النقابة، بعض الإطارات، جماعة من العمال ...الخ)(M . BOUKRIF et M.MEZIANI ;2004) .

إذ يواجه العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة فطبقا لمعظم التقديرات فإن ما نسبته: 50-70 % من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات يبين أن: ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين ألف شركة، كانت أقل من 5% و ربما وصلت إلى حد 20 %( طارق السويدان؛2001، ص:11).

وعلى الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوثه أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، ويقصد بـ:

**المقاومة:** رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير، **فهي:** ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم

وقد تكون المقاومة علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح المؤسسة، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا؛ (فيبادر مثلا بالاحتجاج أو التباطؤ أو بطلب النقل، أو بالإستقالة...)، وقد تكون مستترة إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعده على إعلان رفضه (عندها يبادر بالإنسحاب أو التغيب أو التمارض..).

كما تظهر بعض من أساليب مقاومة التغيير في:معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك في نواياها ومقاصدها واتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها، و/أو/ التقليل من الايجابيات المصاحبة للتغيير وبيان سلبياته وأضراره وعدم واقعيته، و/أو/ الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته، و/أو/ القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة وإضعاف إرادتها، و/أو/ التعجيل في كشف الأخطاء والمساهمة في إظهار العجز والقصور بالتغييرات المفروضة، و/أو/ اللجوء إلى الإجازات الاعتيادية والمرضية والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو البحث عن مواقع عمل اخرى وترك المؤسسة التي تجاهلت رغباتهم.

وتتعدد الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة التغير، وبالتالي أسبابها التي نجمعها في:

1- **الخوف من المجهول:** قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو خوفا من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل، أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا أو تفضيلهم الاستقرار...

2- **تهديد التغيير لأمور ومصالح شخصية:** يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية، والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنتزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسيا وماديا الإبقاء عن الوضع الحالي.

3- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملاءمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.

4- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:** حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير.

5- **أسباب اجتماعية**: من أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية؛ كتفكك جماعات حالية، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم و المبادئ و القناعات الموجودة...

ونشير أنه بعد دراسة كل الأفكار الرافضة للتغيير وتحديد أسباب المقاومة فإنه يمكن الاستعانة ببعض التقنيات التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، منها:

1- **الإعلام**: أي مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق، فالمعلومات الكاملة والدقيقة عن اتجاهات ومضمون وآثار التغيير تزيل عدم التأكد، ومنه إزالة المخاوف وبالتالي عدم المقاومة.

2- **المشاركة**: أي السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكارا جديدة تزيد من ولائهم.

3- **الدعم والمؤازرة**: أي توفير الدعم المعنوي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالا للمكلفين بالتغيير.

4- **التفاوض والقبول**: أي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة، إجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعدم إعاقة التغيير.

5- **التحكم والاستمالة**: تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

6- **الإكراه الصريح والضمني**: أي استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة؛ كفقدان الوظيفة( وهي آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة)، ويكون بشكل ضمني؛ في صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسميا إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.

وعملية التغيير ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل -كما ذكرنا سابقا- والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية(جيمس أوتول؛1996):

1- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.

2- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.

3- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، أي أنهم يطمئنون لها، وليس لديهم ميل لتغييرها.

4- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.

5- بالنسبة لبعض الأفراد، قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفا.

6- بعض الأفراد والجماعات، قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.

7- قد يتكون شعور لدى أفراد المؤسسة، بأنهم ليسو بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.

8- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة ترجى منه، وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.

9- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، لا يعلمون كيفية التغيير وإلى ماذا يهدف؟.

10- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.

11- يبدو التغيير بالنسبة للبعض في مظهره جيد، ولكنهم يخشون أن يأتي بنتائج غير متوقعة وسيئة.

12- بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها، ويريدون الحصول على نتائج فورية، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يثقون به.

13- بعض الجماعات تتبنى موقفا سلبيا من التغيير، لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.

14- يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر، وليس بالضرورة أن ينجح عندنا، لأن قيمنا متعارضة مع التغيير.

15- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة، في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الإمتيازات الحالية أو يقللها.

16- هناك أشخاص آخرين يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم.

17- بعض الأفراد لا يشعرون بالرضا والارتياح لأن التغيير ليس نابعا منهم أو بمبادرة منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم (التغيير القسري أو السلطوي).

ويرى بعض الكتاب ان الأفراد يقاومون التغير لأسباب عدة، بعضها ينشأ عن الفرد ذاته، والبعض ينشأ عن جماعات العمل، والبعض الآخر يكون نتيجة للصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة للمنظمة كالوظائف والأقسام، وفيما يلي نذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير:

1- الخوف من التغيير لأنه قد ينطوي علـى عـدم التـأكد مما يـؤدي إلى الخـوف مـن المجهول والإحساس بالخطر، وإصدار ردود أفعال للحفاظ على المصالح الخاصة

2- عدم إشراك الأفراد في التغيير وضعف الاتصال بين الأطراف المعنيين بالتغيير، ممـا يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية ويفسح المجال واسعا أمام التفسيرات المتضاربة

3- التوقيت غير المناسب مما يفاجئ الأفراد فتكون المقاومة هي رد الفعل الأول

4- افتقار المنظمة للموارد اللازمة للتغيير.

5- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.

6- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

7- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.

8- ضعف الإتصالات الإدارية.

9- الخوف من نتائج النتائج، أو المصالح الشخصية.

10- الخوف من فشل التغير.

11- عندما يرتبط التغير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

12- عندما يرتبط التغيربتهديدات وظيفية.

13- عدم توافرالثقة في القائمين بالتغير.

14- السرعة الشديدة في التغير.

15- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغير سيئة.

16- عدم وضوح أهداف التغيير

ويرى بعض المفكرين أن هناك ثلاث أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض و ينشا عنها الاتجاه العام نحو التغيير. و يمكن إيضاحها من خلال الجدول التالي :

الجدول (8-1) العوامل الدافعه للتغيير

| العوامل المنطقية | العوامل النفسية | العوامل الاجتماعية |
|---|---|---|
| - الوقت المطلوب للتكيف<br>- الوقت الإضافي لإعادة التعلم<br>- تكاليف للتغيير<br>- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغير | - الخوف من المجهول نتيجة للتغيير.<br>- الحاجة للأمن و الرغبة في المحافظة على الوضع | - التحالفات السياسية<br>- الحفاظ على مصالح مكتسبة<br>- الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة |

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير.

إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة؛ وتقييد المساهمات. ويتطلب ذالك مجهودا من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغير إقناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال، هي:

1. الصدمة: وهي تشير إلي شعورحاد بعدم الإتزان، وعدم القدرة علي التصرف.
2. عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أوعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
3. الذنب: وهو شعور الفرد بأنة قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
4. الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
5. التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
6. التكامل: وهو قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
7. القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

## 3-8 دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين

تعد القيادة الإدارية احد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ،لدورها في جعل أداء الجماعة أكثر فاعلية من خلال مساهمتها في توجيه سلوك الإفراد في المنظمة ودورها في تماسك الجماعة وبناء مستقبلها ،فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير ،وهناك دوافع كثيرة تقف وراءه مقاومة العاملين لعملية التغيير ومن هذه الدوافع كالأتي:

1. إن الإفراد يقاومون تغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل ،لان التغيير يهدد استقرارهم (المغربي1995:315).
2. غموض الأمور الفنية والإجرائية لعملية التغيير فضلا عن إخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين ،وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المتمثلة بالقائد المسؤول عن التغيير والموظفين (العامري وفوزان1997:367-371).
3. ومن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين (عدم الشعور بالحاجة للتغيير،الخوف من المستقبل، التوقيت السيئ لعملية التغيير، التغيير يهدد مصالح مكتسبة، فضلا عن الأمن والاستقرار في المنظمة) (Scharmerhone, 1994:500).
4. ومن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين أيضا (فقدان بعض العاملين للمهارات الفنية والإدارية، إلحاق خسائر اقتصادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري، وكذلك الاستغناء عن عدد من العاملين ،ربما يؤدي التغيير إلى العمل مع جماعة أخرى جديدة، فضلا عن عدم وجود ثقة بين الإدارة والعاملين (بدر1990:269-271).
5. ومن دوافع مقاومة العاملين للتغيير كالأتي:

أ. الدافع التنظيمي:ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير ،وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال ،وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة(المغربي1995:315) .

ب. الدافع الموضوعي: يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية ،لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة(Fulmer, 1989:200) .

ج. الدافع الاجتماعي: يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فأنهم يقاومون التغيير المقترح .

د. الدافع الاقتصادي: يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.

هـ. الدافع الثقافي: يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها (العامري والفوزان1997:353- 385) .

و. الدافع النفسي: يعتمد هذا البعد على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف التي تقاوم العامل فيها التغيير خوفا من المستقبل.

و من اجل التخفيض في مقاومة التغيير يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية :

1- التعليم و الإتصال: وهو إعلام و مناقشة عملية التغيير مع العاملين

2- المشاركة: وهو مشاركة الأفراد في تخطيط و تصميم التغيير

3- التفاوض والاتفاق: عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، و تقديم بعض المزايا مقابل الحصول على تعهد لعدم مقاومة التغيير.

4- الإكراه الصريح: وهو استخدام القوة من طرف السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير

## 8-4 تهيئة المناخ الصحي للتغيير

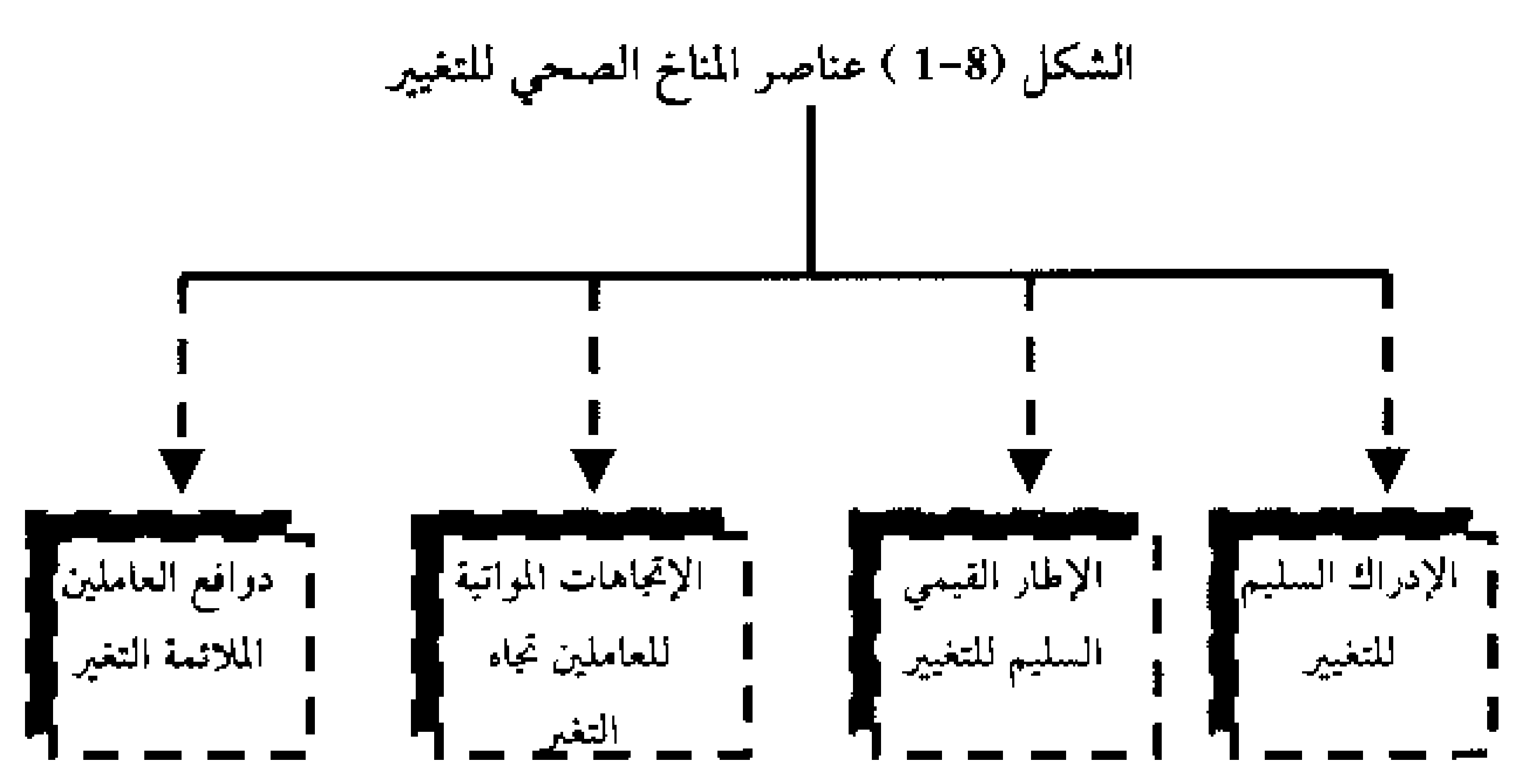
1- تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح، الذي يساعد على الاستجابة الملائمة.

2- يمكن للإدارة أن تنشئ مناخا صحيا للتغير، بنشرها وتبنيها لقيم سليمة بناءة بينهما وبين العاملين قوامها الصريحة التغيير الوجهة السليمة.

3- تستطيع الإدارة من خلال التعريف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغير.

4- يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجهها نحو التغير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز وإعطاءها المزايا التي يحملها التغير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.

الشكل (8-1 ) عناصر المناخ الصحي للتغيير




وهنالك بعض النصائح السلوكية في إدارةالتغيير:

1. إشتراك الناس في التغيير.
2. تزويد الناس بمعلومات مستمرة.
3. الأخذ في الإعتبار عادات العاملين وقيم العمل.

4. إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة.

5. إستخدام أسلوب حل المشاكل.

6. كسب ثقة التنظيم غير الرسمي.

7.كسب ثقة التنظيمات النقابية.

8. دور البرامج التدريبية في إحداث التغير.

9. الفصل بين تنفيذ الابتكار، والمبتكرون أنفسهم، حيث يجب البحث عن قائد للتغير.

### 5-8 مقاومة التغيير وأساليب معالجتها

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط وهو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أنه يمس مصالحهم.

كما أنهم غالبا ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل، وتحديدها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

ويعود اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وإلى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا، وذكر موسى اللوزي مجموعة من المواقف التغييرية وأساليب علاجها ومزايا وعيوب كل واحدة منها نوردها في الجدول الموالي:

جدول رقم ( 8-2 ) أساليب علاج مقاومة التغيير

| أسلوب مقاومة التغيير | المواقف | المزايا | العيوب |
|---|---|---|---|
| التعليم والتبليغ | عدم توفر معلومات دقيقة | الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير | يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير |
| المشاركة | حالة المقاومة الشديدة | التزام المشاركين بما قرروه | تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير |
| التسهيل والدعم | إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف | تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف | يتطلب وقت كبير ويكلف باهظا |
| التفاوض والاتفاق | التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة | طريقة سهلة نسبيا | طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض |
| المناورة والاستقطاب | حين تفشل الوسائل الأخرى | حل غير مكلف | حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل |
| الترهيب الصريح والضمني | ممارسة السلطة | سريع | يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة عدم القدرة على ممارسة السلطة |

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص54.

## 6-8 إيجابيات مقاومة التغيير

لا تعتبر مقاومة التغيير الإداري دائما سلبية، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعدادا وتهيئة له، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، كما توفر لهم متنفسا للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل. وهي تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل

وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه، كما تساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه.

وبالرغم مما تسببه المقاومة من عدم نجاح التغيير إلا أننا نؤكد بأنه ليست كل أشكال المقاومة سلبية دائما، بل قد تحمل بعض الإيجابيات لا يمكن إغفالها ومن أهمها:

1- يمكن أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وبالتالي فإن المقاومة المعقولة تجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعدادا وتهيئة له، وأكثر مرونة وإدراكا لآثاره على المدى القريب والبعيد.

2- يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة، وقد تشجع على بذل المزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علما بالتغيير؛ بما يساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- كما تساعد في إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

## 8-7 طبيعة التغيير ودور القيادة في نجاح التغيير

التغيير هو تحرك ديناميكي يفترض انه يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف معينة والتغيير قد يكون سالبا أو موجبا أو انه يحمل كل من النتيجتين، أما التفكير والحلول غير التقليدية فهي ترتبط بتقديم حلول في مواقف معينة، من أبرزها ما حدث في حرب اكتوبر 1973 بدء من التعتيم الإعلامي وانتهاء بالتغلب على العائق المائي والاستيلاء على تحصينات خط بارليف ، فقد كان التفكير غير التقليدي هو الأساس في انتصارنا في هذه الحرب . كذلك من نماذج التفكير غير التقليدي ما حدث في غزوة الخندق عندما تواطئ اليهود مع المشركين على رسول الله وصحابته وانتظار المسلمين في المدينة حتى قدوم الأحزاب وكانت فكرة الخندق جديدة على العرب وكانت سببا في انتصار المسلمين

ويوجد تأثير متبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتحول الاجتماعي الذي يترتب على ذلك ، إذ أن المجتمع قد تطور خلال حقبة زمنية لا تتجاوز ربع قرن من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة ومن تقنية الصناعة إلى تقنية المعلومات والاتصالات ، ومن العمل اليدوي إلى النشاط المعرفي ومن العمل من خلال الأسواق المحلية إلى العمل من خلال الأسواق العالمية وهو ما يستلزم قطعا الاتجاه التحول والاستفادة من التغيير لاقتناص الفرص الجديدة وإلا فان رياح التغيير سوف تقلع من يقف في طريقها لينزوي ويعتبر من أثرا بقايا ماضي متخلف .

ونعتقد أن جزء هاما من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بما يلي :

1-حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة .

2-العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانيات .. وغيرها .

3-حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وإمكانياتها .

4-العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ما تتحمله ميزانية المشروع .

5-استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق افضل لأهداف المشروع .

6-البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج افضل يمكنه اختراق السوق العالمي.

ويرى د. سعيد عامر أنه يمكن حل المشكلات التي تواجه التغيير بما يلي :

أ-استخدام الوسائل التقنية .

ب-تطوير المهارات السلوكية .

جـ-ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية .

د-العناصر البشرية التي تنقسم إلى نوعين : نـوع يتأثر بالتغيير ويستجيب لـه إيجابا وسلبا ونوع يحدث التغيير ويسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه .

وان محاور التغيير لكي يكون التغيير حقيقيا وفعالا لابد من وجود سبعة محاور هي:

1-رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها .

2-قيم وقناعات إنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية .

3-استراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة .

4-هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ .

5-قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيدا .

6-نظم تشغيل سريعة ومنضبطة .

7-قاده تحويليون يحبون التغيير ( ليسوا مديرين ) قادرون على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليون Transformational Leaders .

ومن هنا يمكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها الواسع و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية أو المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير المرجوة في منظمات الأعمال.

وفي هذا الاتجاه سنحاول من خلال هذه الفصل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير؟**

هذا التساؤل الرئيسي يقودنا إلى طرح أسئلة أخرى لصيقة بالموضوع محل الدراسة:

- ما المقصود بالقيادة؟ وما هي النظريات التي اهتمت بدراستها ؟
- ما هي التحديات التي تواجهنا اثناء عملية التغيير والتطوير ؟
- ما هي الخصائص المطلوبة في القيادة، و الأدوات والأساليب المستعملة لإنجاح عملية التغيير؟

ويكتسب موضوع التطوير التنظيمي أهمية متزايدة اليوم باعتباره يتناسب مع متطلبات العصر و حاجيات منظمات الأعمال في بيئة تنافسية متغيرة، ولتنوير العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بضرورة التغيير وأهميته بالنسبة لهم وللمنظمة التي هم جزء منها، و يعتمد إنجاح عملية التغيير حسب الطريقة المخططة لها على وجود قائد له القدرة على قيادة التغيير بطريقة جديدة و فعالة

ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص فيما يلي أبرزها:

- **التعريف الأول**: «هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة»
- **التعريف الثاني**: «عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين»
- **التعريف الثالث**: «القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة»

نلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنهااشتركت كلها في أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة .

- **التعريف الرابع**: «القدرة الفائقة على توحيد و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة»

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير في سلوك الآخرين قد يكون عن طريق النفوذ و الذي نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية مثل الموهبة و الجاذبية، أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين.

وتعرف كذلك القيادة على أنها:

- تحديد الاتجاه، الرؤية و الاستراتيجيات .
- تعبئة أعضاء المنظمة و أصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية والاستراتيجيات.
- تحفيز و تشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر على المعوقات.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه بالإضافة إلى كون القيادة في القدرة و الرؤية الإبداعية لتوجيه الأمور في المستقبل، و ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف إستراتيجية، و كذلك القدرة على المشاركة بين أفراد العمل في الإنجاز بكفاءة عالية. كما لديها القدرة على خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة نحو المستقبل المبدع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد.

ومن هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

1- القائد بموهبته و مهارته القيادية.

2- التابعين:أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

3- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

4- المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.

وبالإمكان اختصار ذلك في شكل دالة كما يلي:

القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف)

### 8-8 اهمية دور القيادة في نجاح التغيير

لا يحدث التغيير تلقائيا أو أوتوماتيكيا وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته وللقيادة دور عظيم في نجاح التغيير كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعتبر التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر اختبارا أو ترمومتر القيادة الرشيدة حيث يتضح منها مدى

استيعابها ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة ، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة .

وعلى الرغم استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم حيث يتم توظيف أساليب الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات المرتبطة بتلك الجوانب ، إلا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات .

ويرى البعض اختلاف القيادة عن الإدارة فالإدارة لها وظائف روتينية معروفة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وحل المشكلات ، أما القيادة فهي تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعدها على الملاءمة مع متطلبات البيئة ووظائفها هي : تحديد الإتجاه ، تعبئة أعضاء المنظمة ، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية ويصرف النظر عن المعوقات .

ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الناس بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلابد له من اختيار نموذج التغيير ومساراته ، ويضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية .

8-8-1 أنماط قيادة التغيير

يرى فريد النجار أن قيادة التغيير تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول وبين طلب الأمان الوظيفي والبحث عن التميز . ويتم التطوير بالتغيير عن طريق أربعة محاور :

1- من الجانب السلوكي عن طريق العمل الجماعي والقيادة المشتركة المتفاعلة مع المرؤوسين

2- من الجانب العلمي عن طريق ترشيد القرارات .

3- من الجانب الهيكلي عن طريق إعادة تصميم البناء التنظيمي وهيكل الوظائف .

4- من الجانب التقني باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة .

وان المشكلات التي يواجهها قادة التغيير :

1- مشكلات تحدث من الإفراد أو الإدارة التنفيذية .

2- مشكلات نقص الإمكانيات المادية .

3- مشكلات ناتجة من التشريعات والقوانين غير الملاءمة .

4- معوقات اقتصادية .

وحل هذه المشكلات يحتاج إلى استخدام أساليب علمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدوة والاستعداد للمنافسة والإصرار على النجاح .

أما د. عايدة خطاب فهي تبوب العوامل المؤثرة والتي تحد من فعالية إدارة التغيير إلى ما يلي:

1- عوامل بيئية خارجية: وهي ما يتصل منها بالتشريعات الإقليمية والدولية والسياسات المتصلة بكلاهما التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة .

2- عوامل بيئية داخلية وهي: العوامل البيئية المؤثرة على سياسات التشغيل سواء كانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية ، وما يتعلق منها بالعمالة ، والجوانب التشريعية والقانونية.

ولكن يؤكد البعض أن المعلومات هي أساس التغيير فهي الأساس الذي يجب أن يتم التغيير وفقا له ، فالمعلومات الصحيحة كما وكيفا وتوقيتا تلعب دورا حيويا في نجاح الإدارة الحديثة على جميع المستويات المنظمات، وإدارة اليوم هي إدارة التغيير ويجب أن يشمل التغيير سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة .

يتساءل د. كمال حمدي أبو الخيرعن صفات القائد الناجح فيشير لمفهوم البقاء للأصلح الذي يستطيع أن يكون مبدعا وخلاقا ومبتكرا ويأخذ في اعتباره البيئة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والإقليمي والدولي ، ويشير إلى أن عصر المنظمات الكبرى تبدأ بالإنسان لذلك يجب الاهتمام به منذ الطفولة وهو ما أشارت إليه المنظمات الدولية حيث أن البيئة تفرض آثارها وبصماتها على الطفل حين يكبر

ويصبح مسئولا وذي مكانة وأرجعوا كثيرا من تصرفات معظم زعماء العالم إلى الظروف البيئية .

وأثبتت بعض الدراسات أن هناك قادة قادرون على تحقيق نتائج فوق العادية ويصعب تصور تحقيقها، وهي ما يمكن أن يتحقق من خلال ثلاثة أمور :

1- التغيير.

2- الإبداع.

3- روح المخاطرة الإنشائية.

وغالبا ما يظهر هؤلاء القادة في ظروف التغيير والأزمات ولذلك غالبا ما تحوي المنظمة المتميزة على أعدادا كبيرة من هؤلاء القادة الممتازين من القمة إلى القاعدة وعلى جميع المستويات .

## 8-9 دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي لنجاح عملية التغيير، و يتوقف مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها بالدرجة الأولى على السلوك الذي يقرره الأفراد والجماعات اتجاه هذا التغيير، فالأفراد العاملين بالمنظمة مثلا ينظرون إلى التغيير بطريقة مختلفة عما يراه قادة التغيير، و لذلك من المفيد فهم سلوك الأفراد العاملين من أجل التأثير عليهم لمسايرة التغيير و المساهمة في إنجاحه، و من ثم إدارته بشكل ناجح و فعال.

### 8-9-1 طبيعة سلوك الأفراد اتجاه عملية التغيير:

يتناول هذا المطلب نماذج عن سلوكات التغيير، وكذلك العناصر المختلفة لهذه العملية.

أولا: نماذج سلوكات التغيير:

1- سلوكات المحركون: يتبناها الطامحون لنجاح التغيير والذين لديهم القدرة على التأثير.

2- سلوكات التابعون: و يتبناها كذلك الطامحون لنجاح التغيير، ولكن ليس لديهم القدرة الكافية للتغيير.

3- سلوكات المقاومين: يتبناها أولائك الذين يرفضون ويتصدون لعملية التغيير.

4- سلوكات الانسحابيون: يتصف بها الذين لديهم القدرة على العمل و لكنهم قابلين للخسارة، أي ليس لديهم إرادة قوية للتغيير.

ويعتبر الحركون والتابعون هم المورد الأساسي الذي يتعهد و يلتزم بالتغيير، وعلى قادة التغيير وضع المحركين في مقامات التأثير على مدى مسار التغيير، وإشراك التابعون في التغيير، مع إعطائهم إمكانية التأثير بشكل أو بآخر، وترويض المقاومين على المشاركة بطريقة تمكنهم من عرض تبريراتهم في المنظمة.

ثانيا: عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير بدراستها للتعرف على كيفية التعامل معها، و يمكن ذكر هذه العناصر كما يلي:

1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

2- المغير: والذي يطالب بالعملية التغيرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

4- المحايد: وهو الذي لم يشكل رأيا بعد، أو يتبنى موقعا واضحا اتجاه العملية التغيرية.

5- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوهم لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

### 8-9-2 أدوات التأثير على الأفراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يجعله يتوافق مع متطلبات إحداث التغيير، ومن أهم الأدوات مايلي:

1- القيادة الإدارية: إننا نعيش اليوم في عالم هو في تغيير سريع ومستمر، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الفعالة في المنظمة هي من أهم مهام المسيرين في الوقت الحالي و في مختلف مستويات التنظيم الرسمي.

وهذا مهما كانت طبيعة عمل المنظمة يجب أن يكون للقادة الإداريين دورا أساسيا فيما يحصل من تغيرات سواء كانت تغيرات صغيرة أو كبيرة طويلة المدى أو قصيرة، كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير، وذلك من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام. كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم يعتبر من الأمور المهمة والحيوية لإنجاح عملية التغيير.

2- الاتصالات: من العوامل الرئيسية المحددة للنمط السلوكي للأفراد، أسلوب وكفاءة عملية الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتها، أن ينقل الأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياستها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، و التعرف على اتجاهات وإدارات الأفراد وشكاويهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد. و من هنا فإن عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفاهما واقتناعا بالأهداف المشتركة.

3- **التحفيز:** الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصرا هاما من عناصر الفعالية، حيث يعتمد في توجيه السلوك الإنساني على نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم.

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يتوقف على مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة من نتائج، ولعل ارتباط قضية التغيير بموضوع الحوافز، يبين لنا إذا أخذنا بعين الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدرا كبيرا من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمده من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأدية هذا العمل، وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من إشباع فعلي لرغباته، خاصة إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير.

4- **المشاركة:** من الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد عملية التغيير، هذه المشاركة هي رهان مهم، لأنها تسهل الاستغلال الأمثل لكل العاملين، وتساعد على التغلب على المقاومة، وتضمن دوام التغيير. وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية أفضل، إذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

5- **الإدارة بالأهداف:** تركز الإدارة بالأهداف كفلسفة وأسلوب في تصميم الأعمال وتنفيذها، على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتوجب على الآخرين انجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضا بين الطرفين، و تعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرؤوسين والممارسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها

رؤسائهم،و من ثم فهي القاعدة التي ترتكز عليها عملية تحفيز العاملين، وإشراف الرؤساء على جهود مرؤوسيهم وتوجيههم نحو تحقيقها.

6- فريق العمل: إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين،و من هنا يعد فريق العمل أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

8-9-3 الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة، نوجزها في ما يلي:

1- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.

2- القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

3- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4- القدرة على إحداث التغيير: يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

8- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

**8-9-4: الأساليب المستعملة من قبل القيادة لإنجاح التغيير**

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطا سيكولوجيا اقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، و لذا فإن اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها.و لذا سنتطرق في هذا المبحث لأهم الأساليب التي تساهم في إنجاح عملية التغيير.

### اولا: أسلوب الإكراه

في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعينة للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف. وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

### ثانيا: أسلوب الإقناع الرشيد

يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه.

ومن هنا فإن أسلوب إقناع الرشيد يعتمد على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير، و لـذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.

### ثالثا: أسلوب توزيع السلطة

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

ينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملية التغيير.

ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا، ولكنه يؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يرتكز على استعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة، إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية و إشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير.

**8-10 القيادة التبادلية و القيادة التحويلية.**

يتناول هذا المطلب كل من نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة و نظرية القيادة التحويلية.

**أولا: نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة لهولندر (1976)**

يرى هولندر **Hollander** "أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية، صفات ومميزات وتوقعات القائد، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين (المرؤوسين)"

وقد أوضح كل من لاندي و ترمبو(**Landy et Trambo**) أن هذه النظرية تتضمن أن أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل و المتغيرات مثل: الموقف، التابعين، و القائد، و هذا يعني أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين و سلوك القائد.

و يزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه و تابعيه، و ذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة و محددة من مرؤوسيه مثل:الولاء و التأكيد و بذل الجهد و غير ذلك، كما أن المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم

للحصول على المكافآت (الجزاء) واحتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تتضمن التبادل مابين القائد والتابعين له.

هذا التبادل- كما ترى النظرية- يجب أن ينظر إليه كعملية توازن و مساواة بين القائد والتابعين له.

ثانيا: القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية كما رأينا سابقا أن القائد يمارس- كممثل للإدارة- عملية تبادل بين المنظمة كإدارة و بين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون (التابعون) يقدمون عملا وينجزونه، والإدارة تقدم لهم حوافز (مكافآت، علاوات، ترقية) ومن لا ينجز عمله يعاقب.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل، وليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل.

ويمكن تعريف القائد التحويلي بأنه «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية أو الذي يروج- في نفس الوقت- عملية تنمية و تطوير المجموعات والمنظمات». كما أن القائد التحويلي يظهر تأثيرا مثاليا (كاريزما) أو اهتماما خاصا بالتابعين و يستشيرهم عقليا و يحفزهم و يلهمهم.

وعادة ما يكون له صفات و سمات قيادية، و توضح العناصر التالية خصائص القائد التحويلي الجذاب و سلوكياته التي ترتبط بشكل خاص بالجاذبية:

1- **له رؤية مستقبلية:** فهو يقدم رؤية مشرقة و مشيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا و كيف تبلغه.

2- **متمكن في الاتصال:** فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، و وفقا لخصائص كل فرد و تركيبته النفسية، و خلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة و تشبيهات مجزية، و متغيرات أو مصطلحات جديدة.

3- **المصداقية**: فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة و استقامة القـائد التحويلـي، لدرجـة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة و رؤية القائد الجذاب.

4- **يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس**: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، و هكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، و عندما ينجحون، يبـدي تقديـره، ثـم يعطيهم مهام أعلى صعوبة، وهكذا.

# 8-11 مراجع الفصل الثامن

1- الشبيبي،حميد عبد المجيد (1981-1982) الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقا لنظرية الإبعاد الثلاثة، مجلة كلية العلوم الإدارية المجلد/ 8 العدد/ 2 .

2- المغيدي، الحسن بن محمد، وال ناجي، محمد بن عبدالله (1994) الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/ 29.

3- حسان، حسن محمد إبراهيم، والصياد، عبد العالي احمد (1986) البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية )،مجلة رسالة الخليج العربي العدد/ 7.

4- الدليمي ، فاضل (1995) أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي دراسة موقعيه في القطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك مجلد/ 11 العدد/ 1 عمان، الأردن.

5- العامري، احمد سالم وناصر، محمد فوزان (1997) مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها ،مجلة الإدارة العامة، المجلد/ 37 العدد/ 3.

6- المغربي، كامل محمد(1995) السلوك التنظيمي ط/ 2 دار الفكر، عمان.

7- عاشور، احمد صقر(1978)السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

8- الأزهري، محي الدين(1979) الإدارة من وجهه نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة .

9- قشطه، عبد الحليم عباس(1981) الجماعات والقيادة، الموصل مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.

10- سالم ،فؤاد الشيخ (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة ط/ 1، مركز الكتاب الأردني، عمان.

11- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(1986) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، الجامعة الأردنية ، عمان.

12- القريوتي، محمد قاسم (1994) السلوك التنظيمي ط/ 2 دار الشروق، عمان، الأردن.

13- الحناوي، محمد (بدون سنة طبع) السلوك التنظيمي ط/ 1، مكتب العربي الحديث، القاهرة.

14- الدهان، أميمه(1992) نظريات منظمات الإعمال، ط/ 1، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن.

15- الرحمن،محمد عبد (1981) التنبؤ بفعالية المديرين، مجلة الإداري السنة الثالثة، العدد/ 2

16- راجح، احمد عزت (1965) علم النفس الصناعي الموائمة المهنية، الهندسة البشرية العلاقات الإنسانية، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة .

17- قطب، سعد محمد وآخرون (1984) الإدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية، مطابع جامعة الموصل .

18- ملوخية ،شكرية خليل (1981) الإدارة في مجال الرياضي، دار المعارف، القاهرة.

19- بدر ،حامد احمد (1990) السلوك التنظيمي، ط/ 1 دار القلم الكويت .

20- عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 2005، ص362.

21- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات:المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص7.

22- ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 21-22.

23- ميلود تومي، أبحاث في اقتصاد الصحة، وحدة مشروع تأثير مبادئ اقتصاد الصحة على أداء المنظومة الصحية في الجزائر،جامعة بسكرة،2007

24- علي بن أحمد السبتي، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، من موقع http://www.alriyadh.com ، بتاريخ، 12/ 08/ 2007.

25- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2002/ 2003، ص308.

26- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، دت، ص256.

27- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص170.

28- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص ص475-479.

29- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص284-285.

30- خضير كاظم محمود وخليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000، ص193.

31- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص239.

32- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة

33- صالح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص52.

34- جون فرانسوا، الصحة استهلاك أو استثمار، إكونوميكا، لبنان، 1981، ص10.

35- فوزي مدكور،تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص168.

36- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص13.

37- عبد العزيز بن حبيب الله نياز، مرجع سابق، ص ص125-126.

38- طلال بن عايد الأحمدي، إدارة الرعاية الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004 ، ص ص145-147.

39- فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص406.

40- جمال محمد غيطاس، تكنولوجيا المعلومات والمنشآت الصحية قاصرة، من موقع http://hosamred.blogspot.com، بتاريخ 03/ 09/ 2007.

41- Fulmer, Robert M.,(1989), the new management, 4th ed., Macmillan Publishing Co., New York.

42- .Davis, K, & John W. Newstrom, (1989),Human Behavior at Work,8th ed., McGraw Hill book, Co., New York.

43- Dalton E. Mcfrland, (1979) Management: Foundations & Practices, 5th New York, MacmillanPublishing Co.

44- .Arthur, sharplin, (1985) StrategicManagement, Singapore Mc Graw, Hill Book Co.,

45- .Rensis,L.,(1977) Management Style and the Human Component Management Review (October).

46- .Schermerhorn, John R., James G.Hunt, Richard N. Osborn, (1994) Managing Organization Behavior, 3rd, ed., John Wiley &sons,Inc. New York.

47- .Wren, D.,& Voich, D.J.(1984)Management process structure and Behavior, 3rd, ed .,New York,John Wilaey &Sons .

48- .Ferd E. Fiedler,(1967) A theory of leader ship effectiveness, New York ,Mc Graw-Hill Book Co.,

49- 10.Fred E. Luthans,(1977) Organizational Behavior,2nd .Ed. Tokyo, Mc Graw Kogakusha.

50- 11.Keth Davis &.John W. Newstrom,(1985) Human Behavior at Work Organizational Behavior 7th .ed, New York, Mc Graw -Hill Book C0.,

# الفصل التاسع

## الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

# الفصل التاسع

# الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من :

1- مفهوم الثقافة التنظيمة

2- نماذج الثقافة التنظيمية

3- تغيير ثقافة المنظمة

4- نماذج الثقافة من خلال الإجراءات والتعاملات

5- خصائص الثقافة المنظمية

6- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

7- مداخل التغيير الثقافي

8- معايير تطويرالموسسات المتميزة

**تمهيد**

تؤطر الثقافة المنظمية اغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة، إذ ان ما تتميز به البيئة الخارجية من حركية وتعقيد سوف تجبر صانع القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة المنظمية تحاكي صفة التعقيد الموجودة في هذه البيئة وتفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء المنظمة واستمرارها، إذ اصبح شعار (تغيير الثقافة) حلاً لمعظم المشاكل المنظمية ومحل اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك . ويعد مصطلح الثقافة المنظمية (Organization Culture) من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات ادارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم. (ويلسون، دافيد، 1995 : 121).

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية (أحياناً غير الموضوعة) والتي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها، وهي مشابهة لـ (شخصية الفرد) من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساساً في العمل وغالباً ما يتأثر الأفراد بالافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة. (Pearce, II & Robinson, J., 1988 : 382) . وان ثقافة المنظمة تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الاعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

**9-1مفهوم الثقافة المنظمية وإجراءات التغيير**

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو شكلها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، و تتمثل الإطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة و القوانين والاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية و الكفاءة.

كما تعرف بأنها التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر (Hofstede, G., 1983: 80-87) . إذ يعكس هذا المفهوم ان أعضاء المنظمة ينتمون بالتأكيد إلى جماعات أخرى (طبقة اجتماعية معينة أو جماعة عرقية وطنية معينة أو جماعة مهنية) بمعنى ان القيم والافتراضات التي يحملونها وغيرها لا تنبع عن ثقافتهم المنظمية فحسب بل تأتي متفاعلة مع الثقافات لدى الجماعات الأخرى .

ونتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الاجتماعية وفي العلاقات بين الأفراد العاملين وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى فان البعض يدرجها ضمن مفهوم الظاهرة الديناميكية (Dynamic) التي تتسم بالتناقضات والتوترات المختلفة في التصورات والنماذج والأفكار وهي بذلك تبادل للتصورات المختلفة الديناميكية التي تنبثق منها المعاني الجديدة (Adler, N. J., 1983 : 32-43).

أما (Scott) فيرى بان الثقافة المنظمية هي القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلاً من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام (Scott T. , 2003 : 105-117) . ويؤكد باحثو الإدارة الاستراتيجية بأن الثقافة المنظمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية، وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات (Sharplin, A., 1985 : 153).

وغالباً ما يعود هذا التباين في ثقافة المنظمات إلى مجموعة من العوامل التي يجمع الباحثون بأنها تساهم بدور أساسي في هذا التباين وتتمثل بالآتي: (ياسين، سعد غالب، 1998 : 83) :

1. بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، فقطاع الصناعات الإلكترونية يركز على الثقافة الإبداعية والقطاع الديني يفرض ثقافة دينية وهكذا .
2. القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراضات من خلال التجربة التي واكبتها، إذ يحاولون العودة إلى مجموعة الأطر المرجعية التي تبرز أهميتها في جميع المستويات الإدارية.

3. تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبرتهم في كيفية حل المشكلات التي تواجههم .

مما سبق تتعدد أنواع وتقسيمات الثقافة المنظمية فلكل منظمة ثقافتها الخاصة أو استراتيجيتها الخاصة لبناء ثقافة معينة لدى الأفراد العاملين . ويذكر كل من (Peters & Waltermen) مفهوم (الثقافة المتماسكة) إذ تمثل سيطرة الثقافة وتماسكها إحدى المكونات والدعائم الأساسية للمنظمات الناجحة . كما أوضحا بان الأداء المرتفع يقود إلى ثقافة منظمية واسعة ومشتركة وإطار متماسك يبحث من خلال الأشخاص المسؤولين عن التكيف الملائم ويساعد ذلك في الحصول على أقصى مساهمة من قبل عدد كبير من الأفراد على النحو الذي يدفع الآخرين إلى الاقتداء بهم نتيجة ما يتولد من إحساس بتقدير الإبداع والمساهمة من قبل الجميع (هنجر، دافيد ووهلين، توماس، 1990 : 84).

وقد يتضح في بعض الأحيان بأن الثقافة لا تنعكس في سلوك أفراد المنظمة فحسب بل هناك ثقافة لأساليب إنتاجهم للسلع (الثقافة الإنتاجية) والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لأماكن العمل (ثقافة الترتيب) وفي نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية ( الشماع، خليل محمد حسن، 1991 : 221 ).

وتقسم الثقافة المنظمية بحسب درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع أساسية هي (Dugan, J. & Graphis, T., 1996 : 134-146) :

1- **الثقافة الشبكية** : وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية .

2- **الثقافة المستأجرة** : وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن ان تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة

للقياس والتغييرات سريعة ومتعددة ولديها إمكانيات للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية .

3- **الثقافة الجزئية** : وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي سبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في منظمة، كما أن هناك ضعفاً في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الاستراتيجية فضلاً عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير .

4- **الثقافة العامة** : وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة . كما ان صغر حجم المنظمات يجعلها تتخصص بإنتاج منتوج واحد . وهذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة .

كما يؤكد أحد الباحثين بأن هناك نوعين أساسين من الثقافة المنظمية وهي: (جواد، شوقي ناجي، 1996 : 245)

- **الثقافة غير الرسمية** : وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلا عن الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة .
- **الثقافة الرسمية**: ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فان علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وان الالتزامات التي تنشا بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على ان تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح.

أما الباحثان (Diaz & Moch) فقد اعتمدا على أساسين في تصنيف الثقافة المنظمية هما الثقافة الجماعية والثقافة الفردية أما (الجماعية) فتتسم بالتضحية من قبل الفرد لتحقيق مصلحة الجماعة، إذ تهتم الجماعة كثيراً بالأداء مع التاكيد على أسلوب فرق العمل في انجاز المهام، في حين أن الثقافة الفردية تؤكد على إنجاز المهام بشكل مستقل، إذ تطبق المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الثقافة المعايير على جميع العاملين ويتم النظر إلى هؤلاء العاملين على اساس انهم مورد مهم واكثر من مجرد وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوس ( Cox, T. et al., 1991 : 828-829).

وهناك اختلاف واضح بين الباحثين لتحديد عناصر الثقافة المنظمية، إذ يؤكد بعضهم على ان الافتراضات الأساسية أو الاعتقادات الضمنية والقيم تكون أساساً للتقييم ويستفاد منها في المواقف الحكيمة والأعمال المختلفة والقواعد، وما هو جدير بالملاحظة من قيم وارشادات. (Niels G., 1995 : 149 )، في حين يؤكد البعض الآخر أن ابعاد الثقافة المنظمية تتمثل بالفلسفات والأيدلوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات واللغة والمواقف وقواعد السلوك المشتركة بين الأفراد (Kilmann, R. & et al.., 1985, : 5).

وتتناول (Gerloff) ابعاد الثقافة المنظمية على أنها القيم والمعتقدات والرموز والاساطير والخرافات واللغة والطقوس والمشاعر(Gerloff, E. A., 1985 : 195).

كما أضاف الباحث (Jaeger) الابعاد الآتية للثقافة المنظمية السالفة الذكر وهي الفردية والرجولة والبعد من مركز القوة وتجنب عدم التأكد (Jaeger , A. M., 1983 : 91-97).

ويمكن القول أن إحدى الوسائل المهمة لفهم الثقافة المنظمية هي دراسة أبعادها التي يعتقد أنها تتكون مما يأتي:

1- الرموز والشعارات: حيث يقصد بالرموز أي هدف أو فعل يستخدم موجهاً لعملية تناقل المعاني. أما الشعارات فهي المبادئ الأساسية الراسخة التي يمضي عليها فترة من الزمن.

2- الالفة والرسمية: إذ تشير الالفة الى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموعة من الانشطة. اما الرسميات فهي نظام لطقوس وشعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي.

3- الطقوس: وهي مجموعة من التقنيات والسلوكيات المنفصلة والمعيارية حيث تتصل الطقوس الرسمية بإجراءات العمل نفسها ولها هدف وظيفي يتطابق مع أهداف الانتاج، أما الطقوس غير الرسمية فتتمثل بالحفلات وغيرها .

4- الاساطير والقصص: الأسطورة هي تصوير دراماتيكي لاحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير، وهي معتقدات غير مطروحة للاستفسار عن منافع محددة لتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة . اما القصة فهي تصوير لحدث واقعي وهي خليط من الحقائق والملابسات الواقعية .

5- اللغة: وهي صيغة أو طريقة يستخدمها اعضاء الجماعة للمشافهة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم وهي مصدر لاثارة عواطف الافراد .

6- البيئة المادية: وهي الاشياء المحيطة حيث تعطي شعوراً بالحساسية تجاه أي عمل .

7- التقانة: وهي تتمثل باستخدام المكائن والمعدات ثم عمليات الانتاج فضلاً عن طرائق وأساليب تنظيم العمل المختلفة .

## 2-9 نماذج الثقافة التنظيمية

من خلال ما تقدم نجد انه من الصعب تتبع مصطلح الثقافة المنظمية وقياسها لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب وطبيعتها، إذ طرحت في هذا المجال ثلاثة نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها وكالآتي :

### أ. أنموذج (Schein) لصياغة الثقافة المنظمية :

يمكن تلخيص أفكار (Schein) بخصوص صياغة الثقافة المنظمية وافتراضاتها بالآتي: (Schein, E. H., 1985 : 79-80)

المرحلة الأولى: الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات):

إذ ان الافتراض الأساسي هنا يتمثل في بأن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى اما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.

المرحلة الثانية: مجابهة الالفة (تمايز الدور):

والافتراض الأساسي هنا يقوم على ان الجماعة ناجحة في عملها لأن الاعضاء متشابهون، اما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري الهارموني .

المرحلة الثالثة: النشوء والاستقرار:

إذ يكون الافتراض الاساسي في ان الجماعة مخترعة ومستقرة في آن واحد، ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق وعملية الإنجاز الكفوء.

المرحلة الرابعة: البقاء (النمو):

والافتراض الأساسي هو أن الجماعة صابرة لذلك يجب ان يكون على حق، اما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة وترسيخها (مقاومة التغيير).

ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة ؟ وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوة (Power) والجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما في الخطوة الثالثة فان الجماعة تبدأ بالتطابق (Fit) مع مداخل مبتكرة والتي تحدد نجاحها الأساس عندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار .

وفي المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها .

ب. أنموذج (Scholz) في صياغة الثقافة المنظمية :

يطرح هذا الأنموذج استنتاجاً أساسياً انه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم افضل عن الثقافة وصياغتها) . ويلخص هذا الباحث قوله : "إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعداً ثورياً

وداخلياً وخارجياً" وهي مكونات الصيغة التي قدمها . وفيما يرتبط بالبعد الاول يتطابق مع ما ذكره (Schein)، إلاّ ان الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة المنظمية وهي: (Scholz, C., 1987 : 27-32)

1- المرحلة المستقرة .

2- مرحلة رد الفعل (الاستجابة) .

3- مرحلة التوقع .

4- مرحلة الاستكشاف .

5- مرحلة النشوء .

اما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذلك فان المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جداً وذات توجه عملياتي . أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات .

**ج. أنموذج (Louis) في صياغة الثقافة المنظمية :**

استنتج (Louis) انه على الرغم من صعوبة الثقافة المنظمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة بخاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن " هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة ".(Louis, M. R., 1985 : 67-68)، فمثلاً المستوى الأعلى يطوّر نوعاً من الثقافة المنظمية داخل وحدة عمودية (التقسيم Division) أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن ان توجد خارج المنظمة، فلقد وجد (Louis) بان الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية .

وبمراجعة تجارب المنظمات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي: (Hodge, B. j. & Anthony, W., 1991 : 441)

1- عمليات اختبار قاسية: إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المنظمة وبالتالي وقبل ان تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المنظمة .

2- إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار لجعل العامل وديعاً (Humility) وجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم .

3- وضع العاملين الجدد في خنادق (Trenches) يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة .

4- تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث ان التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الارباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم .

5- تلقين العاملين بالقيم المنظمية غير الملموسة والرفيعة (القيم التي تربط المنظمة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة .

6- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة وكيف تصرفت إزاء كل منها.

7- تزويد العاملين بموجه أو أنموذج للدور المكلفين به، إذ ان تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصالات .

ويرى الباحث أنه عندما يتم استخدام استراتيجية جديدة لأي عمل لابدّ أن تتلاءم هذه الاستراتيجية مع الثقافة المنظمية، إذ قد يتطلب الامر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، وهذا ما يحصل عند تبني جهود إعادة هندسة الأعمال . إذ يتطلب الأمر تغييرا جذرياً للثقافة السائدة من خلال تبني الثقافة الجماعية والتي تقوم على مبدأ فريق العمل الواحد للوصول إلى نتائج مثمرة إلى هذه الجهود، فالثقافة الحصينة يحتاج تغييرها إلى فترة طويلة من الزمن، إذ أن جذور القيم الراسخة ووجهات النظر المعمقة تجعل من الصعوبة الطلب من أي فرد النظر إلى أي موضوع بشكل مختلف أو القيام بوضع أحكام قيمية مختلفة عن

السابق، لذا يتم تقسيم عملية التغيير إلى مراحل معينة وبحسب طبيعة المنظمة. (Allen, P. & Cespeds, S., 1995: 24)

**9-3 تغيير ثقافة المنظمة**

تغيير الثقافات عملاً جريئاً وصبراً طويلاً. فعليك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة، وعليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كي تترسخ . فعلي سبيل المثال، غير فريق التغيير في إحدى الشركات ثقافة الشركة من ثقافة محافظة تعارض المخاطرة، إلى ثقافة أكثر مجازفة وإبداعاً. وعندما زادت حدة التوتر بين أنصار الثقافة الجديدة، وأنصار الثقافة القديمة كان رد الشركة كما يلي:

- أبرزت الأدلة الكافية على أن الممارسات الجديدة أدت إلى تحسين مستويات الأداء.
- اعترفت بأن الثقافة القديمة خدمت الشركة جيداً، ولكنها لم تعد صالحة للمرحلة الجديدة وللمستقبل.
- قدمت عروضاً مغرية للعاملين الذين تجاوزوا الخامسة والخمسين من العمر وحفزتهم على التقاعد المبكر . وشجعت العاملين الذين لم يكتسبوا الثقافة الجديدة على ترك الشركة.
- كافأت أنصار الثقافة الجديدة على جهودهم وحماسهم للتغير وقامت بترقيتهم.

لاتدعوا كل برامج التغيير الى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة الشركة القديمة ففى الكثير من مساعى التغيير تظل الثقافة القديمة اساساً صالحاً للاستمرار، والتحدى هنا هو ان تزرع الممارسات الجديدة فى الثقافة القديمة وتحقنها بها فيما تتخلص من الاجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة وهذا يشبه استبدال اجزاء جديدة باخرى بالية.

على سبيل المثال تولى احدى الشركات عملاءها اهتماما كبيرا وهذا الاهتمام متاصل فى ثقافة الشركة هذه الشركة فصلت اجراءات خدمة العميل فى دليل

ارشادى بلغ سمكة 18 بوصة , وكانت القاعدة الثقافية التى ترفعها الشركة كشعار هى "الانجاز باستخدام الكتاب" .

قام رئيس مجلس الادارة الجديد بتغيير هذه الثقافة وبسط عمليات خدمة العملاء وبهذا حافظ على القيم القديمة للشركة وانجزها بطرق جديدة وبهذا فقد صار الدليل الارشادى المفصل قليل الاهمية.

وحتى لا يثير حفيظة المسئولين عن وضع الكتاب الارشادى قال رئيس مجلس الادارة فى احد الاجتماعات العامة للشركة: "هذا الكتاب مثل الصديق القديم، الذى مازلنا نحبه، ولكنه مات، وعزاؤنا فيه انه عاش بيننا حياة طيبسة ومنتجة" ثم اضاف: "يجب علينا الاعتراف بمساهمته فى حياتنا، ولكن الحياة بعده مستمرة ، فعلينا ان ننساه ونحث الخطى".

ودور تغيير الثقافة ايضاً من النظريات الشائعة فى برامج التغيير محاولة البدء بتغيير الثقافة اولاً. فلو كان بوسعنا اقناع الناس بتغيير قيمهم وسلوكهم فان هذه النظرية تكون سليمة لان العملية الفعلية لايجاد التغيير تصبح اكثر سهولة ومع ذلك فان الثقافة ليست بالشئ الذى يمكن اكتسابة وتغييرة بسهولة فانت لا تستطيع تعلم او تعليم ثقافة جديدة فى فصل من الفصول الدراسية ولكن القيام بالتغيير اولاً عن طريق اقناع الناس بالقيام بممارسات جديدة فى الثقافة. اذا كنت حساسا تجاه القضايا الثقافية فسوف تبحث عن افضل السبل للحث على الالحاح وبناء تحالف قائد من اجل صياغة رؤية مشتركة ولكن غرس التغيير فى الثقافة لا يمكن ان يحدث الا بعد ان تنجز بقية الاعمال.

ورغم مثل هذه القرارات الجريئة الضرورية لاى تغيير فى الثقافة فان قتل الثقافة القديمة عمل صعب لان القيم المشتركة تتاثر بالخبرة المكتسبة عبر سنوات طويلة واحداث اى تغيير فى جوهر الثقافة يستغرق سنوات وبذلك يكون الاصرار على مواصلة التغيير هو المدخل الوحيد للنجاح. لقول بأن التغيير الثقافي: "هو القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم".

قد يكون تقديم الخدمات والمنتجات من أساسيّات المؤسّسات والأعمال والحكومات، إلا أن المحرك الحقيقي لكل ذلك هو الثقافة التي تقوم عليها تلك الأعمال، والمؤسسات والحكومات. إذا فثقافة المجتمع تؤثر في النتائج التي تسعى إليها المؤسسات والأعمال.

والسؤال الذي يطرح نفسه (هل يمكن النظر في تحقيق التغيير الثقافي)؟.

يؤكد الباحثون بأنه يمكن تغيير الثقافة في ضوء بعض الضوابط والشروط وليس هناك صعوبة كبيرة لتحقيق ذلك إذ ان دعم الإدارة العليا يحقق جانباً إيجابياً مهماً وأساسياً في موضوع تغيير الثقافة المنظمية. (Niels, G., 1995 : 152)

وغالباً ما يرتبط تغيير الثقافة المنظمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك منها: (Pearce, H. & Robinson, J., 1988 : 397-400)

أ. **تغيير هيكل المكافأة:** إذ أن أحد الاساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغير المطلوب.

ب. **توضيح السلوك** المرغوب فيه من خلال المدراء للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة .

ج. **الدور الأعلى للموظف التنفيذي:** وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة .

د. **على فريق الإدارة العليا** ان يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.

هـ. **الدقة في تحديد الظروف** التي تتطلب تغيير الثقافات والاساليب اللازمة لذلك خصوصاً عندما يتطلب الامر ادخال افراد جدد.

و. **المخالطة (الألفة)** من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، المجلات المنظمية) .

### 4-9 نماذج الثقافة من خلال الإجراءات والتعاملات

لاحظ عندما يذهب شخص لإتمام معاملة ما، سيقول: "سأحاول إنهاء إجراءات هذا الشيء"، وإذا واجه متاعب خلال إنهاء المعاملة، فسوف يقول "إن الإجراءات معقدة..."، خاصة ونحن نعلم أن الكثير من الإجراءات معقدة.كذلك، قد تكون بعض الإجراءات سهلة، ولكن القائمين عليها يجعلونها صعبة، وقد يكون ذلك بسبب عدم علمهم بحجم السلطة التي أسندت إليهم، أو كيفية تسيير الإجراءات، وعندها تصبح الإجراءات معقدة في نظر الزبون.

النموذج الأول

ذهبت ذات مرة لأشتري من أحد المحلات الكبيرة، وما أن دخلت المحل وجدت أحد الباعة أمامي، فسألته عن مكان الشيء الذي كنت ابحث عنه، فطلب البائع من العامل الذي يقوم بترتيب المحل وتنظيف الأرضيات بأن يذهب بي إلى حيث السلعة.

وبعد أن أتم العامل ما بيده، ذهب بي إلى مكان السلعة في المحل، وحسب قدرته المحدودة على التعبير، قام بعرض السلعة وكأنه بائع حقيقي، فقلت له: "حسناً...سأشتري السلعة"، فأرسلني إلى المحاسب الذي كان يجلس على بعد 10 أمتار، وأمامه جهاز كومبيوتر، واحضر العامل السلعة ومدها إلى المحاسب الذي يجلس أمام جهاز الكومبيوتر، فقام المحاسب بنقل الأرقام التي كانت مكتوبة على غلاف السلعة إلى جهاز الكومبيوتر، وبعد أن انتهى طلب النقود، وسلمني ورقتين، وقال خذها إلى مسئول التسليم، وهو يبعد 5 أمتار من المحاسب، فجاء العامل مرة أخرى لكي يحمل السلعة إلى مسئول التسليم، فطلب مسئول التسليم مني الورقتين، فأخذ واحدة وسلّمني الأخرى، ثم أخيرا قام بتسليمي السلعة.

والغريب في الأمر هو كثرة الذين شاركوا في بيع قطعة واحدة، لا يزيد سعرها عن 5دنانير، ولو جمعنا تكلفة عدد المراحل التي مررت بها لكي أشتري سلعة بذلك السعر، وقارناها بتكلفة السلعة، فقد تكون تكلفة القيام بالإجراء أكثر من قيمة الأرباح، علماً أن كل ما حدث، كان يحدث في منطقة صغيرة جداً، في حدود طول 15 متراً، وعرض 15 متراً.

وفي كتاب "التغيير في ثقافة التنظيم" احتسبت عدد الخطوات والمراحل التي مررت بها لكي أشتري السلعة من ذلك المحل، ويمكن كذلك رسم تلك الخطوات وتدوينها بعنوان "إجراء البيع". وبإمكان أي شخص احتساب عدد الخطوات والوقت المطلوب لإنهاء ذلك الإجراء، ثم رسم تلك الخطوات بالتسلسل للمراجعة والتعديل، علماً أنه خلال مرحلة التعديل والتطوير لابد من مراجعة سلوك وتصرفات الأفراد كذلك، ومعرفة أسباب ذلك السلوك.

النموذج الثاني

وفي هذا النموذج سأستعرض إجراء البيع في محل آخر وفي مكان آخر وهو يحتوي على منتجات شبيهه بالمحل الأول، إلا أن إجراء البيع مختلفٌ تماماً. وهو أحد المحلات الكبرى التي تحتوي على الملابس، والأدوات الكهربائية، والمنزلية، والإكسسوارات.

وفي ذلك المحل، ذهبت إلى قسم الملابس، وحجم القسم تقريباً 25 متراً عرضاً، و 25 متراً طولاً، وفيه سيدة واحدة فقط، تشرف على القسم، وترتيب الملابس، والبيع، والعملية الحسابية، وإحصاء الموجودات، ثم تدوينها في جدول خاص. وعند البيع، تتوقف السيدة، وتتم عملية البيع، وتعود إلى عمل آخر حسب الأولويات.

وإجراء البيع، يبدأ عندما يذهب الزبون بالملابس إلى حيث تقف السيدة، فيمد إليها السلعة، فتقوم السيدة بتدوين أرقام توجد في بطاقة تحملها كل قطعة من الملابس، ثم تضعها في كيس وتسلمها للزبون أو العميل، وتنتهي عملية البيع.

ويمكنك الآن أن تقارن بين الإجراءين، لاشك أنك ستلاحظ أن هناك فرق كبير في سلوك الأفراد.

## 5-9 خصائص الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و أنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها و إعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة.

**الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

**الثقافة التنظيمية لنظام متغير و متطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**الثقافة التنظيمية نظام مرن :** تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و هذا لتحقيق أهداف المنظمة.

**اما أنواع الثقافة التنظيمية :**

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية و هما:

أ / **الثقافة القوية**: حيث يزداد التمسك و ينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب/ **الثقافة الضعيفة**: وهي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحضا بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

**الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة** من قبل الأعضاء و مشاركة واسعة لنفس القيم و الذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة و كيفية العمل بها من جهة و على نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.

الشدة: وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العمال بالقيم و الاعتقادات داخل المنظمة.

**اما مكونات الثقافة التنظيمية:**

والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير مادية والموروث الثقافي.

أ / المكونات المادية للثقافة التنظيمية :

الطقوس و العادات التنظيمية : وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بـها العمـال في المنظمة و التي تعكس القيم والمثاليـات الأساسية في المنظمـة كطقـوس التحـاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غـير رسمـي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي وهذا يؤدي إلى تعميق الـترابط والتكـامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعـات وطريقـة الكـلام والكتابـة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجـراء احتفـال سـنوي لتكريـم أفضـل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة و هذا يعـني تثبيت الثقافة التنظيمية.

الرموز: و التي تكون عادة في شكل لـون أو صـورة أو حركـة تسـتخدم للتعبـير عـن معاني معينة ترمي إليـها و تظـهر في المنظمـة في شـكل أشـياء و أفعـال كالأسـهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب و نوع الأثـاث و نمـط اللبـاس و الـتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة وأحسن مثال على ذلك شركة DANONE فشـعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فـهو رمـز معـروف في العالم و التي يحمل معاني الأمل والنمو والتطور، و هذا يعني أن وجـود مثـل هـذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.

ب/ المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

القيم التنظيمية : وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليـها وتتجسد أهمستها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع و المعبر عنـه مـن خـلال القانون الداخلي للمؤسسة و الـتي يسـمح بتصـور القـرار و يسـمح بالتعبـير عـن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.

المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عــن أفكـار مشـتركة حـول طبيعـة العمـل والحيـاة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات مـا هـو سلبي وما هو إيجـابي وهنـا تكمـن مسـؤولية الإدارة في تعزيـز وتقويـة المعتقـدات

الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير و الولاء التنظيمي و السعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية و الأنانية و غيرها.

جـ / **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه و نشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.

**9-5-1 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:**

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة على المنظمة منها:

**اولا: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة**

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et Peters حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم و يعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتجية المنظمة وإن أي تغيير في هده الإستراتيجية تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هده الإستراتيجية هو الفشل.

**ثانيا: اثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية**

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي و الممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ...الخ، وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة

يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهدا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ثالثا: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة وهدا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها .

## 9-6 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة غي المنظمة، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هده التغيرات، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة وهدا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما. ونظرا لهده العلاقة بين الثقافة والتغيير والذي يمكن تفسيرها من خلال التغير الثقافي الذي يمكن إجراءه من اجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير وهدا يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة.

فالتغير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلال المنظمات للتكيف مع عمليات التغير الخارجي، ودلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء و التصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة.

### 9-6-1 آليات التغيير الثقافي في المنظمة

من أهم آليات التغير الثقافي مايلي:

اولا : التعليم والتكوين:

تسعى معظم منظمات العمال اليوم إلى الرفع من أدائها و فعاليتها من خلال زيادة كفاءة و مهارة عمالها، مما يسمح لهم بانجاز أعمالهم بنجاح، ويتم دلك من خلال

البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل و متطلبات العمل، حيث تلجا المنظمة من خلال التدريب و التكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات و معارف العمال بما يتلاءم و التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، حيث يكسب العمال أفكار و معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، ففي إحدى الدراسات التي بها الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير سنة 1986، توصلنا إلى أن المنظمات كانت تستثمر بالفعل 30 بليون دولار سنويا على التدريب، كما تتنبأ بان مستوى الإنفاق على التدريب و التطوير سوف يرتفع إلى 15 بليون دولار في المستقبل، كما أن الشركات الأمريكية تحتاج إلى إتفاق 2 على الأقل من جدول الرواتب السنوية على التدريب حتى يمكن استعادة ميزتها التنافسية في السوق العالمي .

**ثانيا: اللغة والاتصال**

يعتبر الاتصال احد آليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها، ويتم هذا الاتصال بين العمال من خلال الوسائل المكتوبة أو الحديث المباشر أو الاستقالات و غيرها .

أما فيما يخص اللغة فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، و أن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، ففي بعض المنظمات التي تلجا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى العمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات والذي يندرج ضمن إدارة الجودة الشاملة مصطلح الامتياز في الأعمال، كما أن بعض المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين و الرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية، و الهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية و بالتالي إنجاح عملية التغيير .

ثالثا: الموضة و المناهج

امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار و الإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات و التغييرات بالمنظمة و من ثم جعل العمال يقومون بهده التغييرات من تقليد الأساليب و المنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. فشركةTOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، و مؤسسة XEROX التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، كذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 حيث تسعى المنظمات إلى تطبيقها.

أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية للتغيير الثقافي، لان النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهدا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، لذلك في المنظمات الأمريكية تحاول دوما تعيين أبطالا يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون و احترام الوقت، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به، كالمنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة، كجائزة Deming. وجائزة malcom baldrige.، بالإضافة إلى نماذج EPQM. وجائزة الأفراد والمنظمات مثل نماذج فرق العمل .

رابعا:الرؤية و التوقع المعياري

إن المؤسسات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مدراؤها و قادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة كتبني قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة و أمالها فممكن أن تكون رؤية القائد كما يلي من خلال تلبية رغبات عملائنا بالجودة و السعر المناسبين، سنصبح رائدين بلا منافس في السوق وذلك ما يسمح لنا بالمكافئة الجيدة لمساهمينا، كذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولدلك تحفيز العمال على تخفيض التكاليف.

أما بالنسبة للتوقع المعايير من خلال تنبؤ المنظمة لأدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد

المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسـيير فـهو قبـل أن يكون نظاما للأرقام و الرقابة فهو نظام للقيم و تقييم الأفراد .

## 7-9 مداخل التغيير الثقافي

ان للتغيير الثقافي عدة مداخل مرتبطة باستراتيجيات ادارة التغيير ومنها ما يلي:

**اولا: إدارة الجودة الشاملة**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغير الثقافي و يمكن تعريف إدارة الجـودة الشاملة على أنها فلسفة حديثة ، تاخد شكل نهج أو نظـام إداري شـامل قـائم علـى أساس إحداث تغيرات ايجابية لكل شيء في المنظمة وذلك من اجـل تحسـين و تطويـر كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وناقل تكلفة

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها

إدارة = تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة = تعني الوفاء بمتطلبات العميل .

الشاملة = وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة غي أي مظهر من مظاهر العمل.

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة** : إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق من خلال تغيير ثقافة المنظمة و تعديل الهيكل التنظيمـي و توجيه أنمـاط الإشـراف بشـكل يتـلاءم مـع تطبيـق هـذه المنهجيـة. و مـن أهـم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق هذا المفهوم ما يلي :

1- **دعم الإدارة العليا** : تكتسب المنظمة القوة مـن الإدارة العليـا لخلـق ثـورة التغيـير على مستوى جميع الأنشطة و الوظائف و العلاقات مـع العمـلاء ، و تبـدأ الإدارة بوضع إستراتيجية للمنظمة قائمة على الجودة مع ضـرورة الاهتمـام بتوفـير البيئـة الداخلية المناسبة التي تسمح للعـاملين بـأداء أدوارهـم في تحقيـق الجـودة الشـاملة، كذلك يجب على الإدارة أن تكون قادرة على الالتزام علـى المـدى الطويـل بدعـم نظام إدارة الجودة الشاملة و هذا من أجل إنجاحه.

2- **التركيز على العميل**: الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وهذا يعني إقناع الإدارة بالتوجه نحو العميل، والبحث عن الاحتياجات والعمل على تحقيقها من تصميم المنتج أو الخدمة إلى حد الخدمة ما بعد البيع وذلك لتقديم خدمات ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء وبذلك تكسب ولائهم وتحقق النجاح والقدرة على الاستمرار في المنافسة.

3- **التعاون و روح الفريق** : إدارة الجودة الشاملة تهتم بمشاركة العمال في وضع خطط البرامج لمختلف المشاريع اعتمادا على نظام الفريق الواحد مما يزيد من الإبداع للمرؤوسين و توسيع دورهم وإعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم بما يقومون به من أعمال.

4- **ممارسة النمط القيادي المناسب**: إن أكثر الأنماط القيادية تناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.

5- **وجود نظام للقياس** : يجب توفر نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الإنتاج وفي الوقت واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6- **فعالية نظام الاتصالات**: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين المدير والعمال أو بين داخل المنظمة وخارجها. كذلك يجب أن يكون نظاما قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العمال.

**إدارة الجودة الشاملة والتغير الثقافي:**

تهدف المنظمات في الوقت الحاضر ومن اجل كسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء والتطور إلى إدخال التغييرات اللازمة ومن بين أهم هده التغييرات، إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التغيير التنظيمي، ولتطبيق هذا الأسلوب الاداري يجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية كإعادة تصميم أنظمة المعلومات وعمليات الإدارة المالية والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تغيير الأدوار.

كما يلعب العنصر البشـري دورا كبيرا في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن المنظمات التي تقوم بتطبيق هذا الأسلوب تسعى أن تكون سلوك و قدرات الأفراد تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية لتحسين وتنمية المعارف والقيم للتوافق مع التغيرات التي تريد المنظمة إحداثها، وفي هذا المجال أكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة وأصبحت هذه الدراسات تستخدم مصطلح جديد وهو ثقافة الجودة الشاملة التي تعني تركيز الجهود من اجل تحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة والذي لا يمكن أن يحدث إلا بخلق وتهيئة ثقافة تنظيمية مثال ذلك غرس القيم وسلوكات معينة لدى الأفراد .

**ثانيا: إعادة الهندسة التطبيقية كمدخل للتغيير الثقافي**

وتعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة ، حيث يمكن تعريفها على أنها - عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين وهذا بغرض إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء اكبر. وبالتالي فان إعادة الهندسة التطبيقية تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة في تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والعمال وينتج عن ذلك التخفيض من الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتوج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم

**مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية:**

* **التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة:** حيث يتم التخلي عن الأساليب والسلوكيات السالفة والتفكير بتبني الطرق والأساليب الحديثة وهنا يلعب القادة دورا كبيرا في عملية التغيير الجذري والتطلع إلى ما يجب أن يكون.

** **تكنولوجيا المعلومات:** إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثرا في الإدارة و التنظيم، ويرجع ذلك إلى تطور أساليب وطرق تجهيز البيانات

وإعدادها بالإضافة إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق و تفسيرها و تخزين البيانات و نقلها إلى مراكز القرار مما سيؤثر بشكل كبير على نوعية القرارات المتخذة ، كذلك توفر المعلومات كما ونوعا سيؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف، وتؤدي شبكات الاتصال ونظم اتخاذ القرار و \الحاسوب وغيرها من التقنيات الحديثة إلى إتمام عمليات إعادة هندسة التنظيم .

* **إعادة تصميم العمليات:** نتيجة لتبني أسلوب إعادة الهندسة التنظيمية سيتم التخلي عن بعض الوظائف ودمج بعضها، و بتالي إعادة تصميم العمليات و توزيع الموارد والمهام و كذلك تغيير السلوكيات و الهياكل.

**إعادة الهندسة التنظيمية و التغيير الثقافي:**

تعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيدا، ودلك لما تحمله هذه الإعادة من تغييرات جذرية وفي كل المجالات مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من طرف الأفراد، وهذا يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجانب الثقافي عند تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية والذي يعتبر من دواعي نجاحها أو فشلها، حيث يرى بعض المفكرين أن إعادة الهندسة التنظيمية هي منهج تغيير والذي يسمح بتغيير الثقافة التنظيمية ومن ثم إعادة بناء قيم وسلوكيات جديدة تماما، كذلك من أسباب نجاح تطبيق هدا الأسلوب هو الآخر يعني الاعتبار التدريب والتعليم للعمال والتركيز على روح الفريق و كذلك الاستفادة من التدريب المتاح للمديرين والعمال.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة قوية بين التغيير التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية مما يؤدي بمنظمات الأعمال إلى التأقلم مع محيطها الخارجي وكسب ميزة تنافسية. كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية سلاح ذو حدين، فاذا كانت هذه الثقافة قوية ومرنة فيمكن جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة، كذلك يمكن أن تكون احد المعوقات لبعض التغييرات التي تنتهجها المنظمة.

## 9-8 معايير تطوير المؤسسات المتميزة

يركز هذا المعيار على أداء وممارسات و إنجازات المؤسسات العربيه ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التاليه:

**1-القيادة**

- تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك (خاصة في التعامل مع المتعاملين والموارد البشرية).
- دور الفريق القيادي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية والتواصل معها.
- منهجية الفريق القيادي في تحديد رؤية وأهداف مؤسسية واضحة وموثقة، وقدرته على حشد الجهود لتحقيق الرؤى والأهداف.
- الالتزام بتحقق التميز والتحسين المستمر في الأداء والخدمات

**2-التخطيط الاستراتيجي**

يركز هذا المعيار على مدى التزام المؤسسة بإعداد وتطبيق خطط استراتيجية متكاملة وشاملة لمختلف العمليات، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- مدى وجود خطة (موثقة) متكاملة وشاملة.
- كفاءة منهجية إعداد الخطة ومدى اعتمادها على معلومات حديثة.
- درجة تطبيق الخطة ومدى شرحها للموارد البشرية ومدى مساهمتهم في إعدادها.
- منهجية تحديث الخطة وتعديلها بانتظام.

**3-المبادرات الإبداعية**

يركز هذا المعيار على طبيعة ومدى تنوع المبادرات الإبداعيه للمؤسسه ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- بيئة الإبداع في المؤسسة (التغيير نحو الأفضل، فرص ونظم الاقتراحات، لقاءات التفكير والتشاور وتقديم حلول غير تقليدية ... الخ).

- منهجية تشجيع المبادرات الإبداعية وتبنيها في المؤسسة.
- طبيعة المبادرات الإبداعية ودرجة الإبداع فيها.
- نتائج المبادرات الإبداعية.

4-إدارة الأعمال الإلكترونية

يركز هذا المعيار على مدى استخدام ودرجة استفادة المؤسسة من التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- سياسة المؤسسة المتعلقة بالأعمال والإدارة الإلكترونية.
- درجة استفادة المؤسسة من التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات.
- حقائق وأرقام عن فوائد وتأثيرات التقنيات الحديثة على تطوير الأداء وتحسين الخدمات.
- منهجية تحديد احتياجات المؤسسة من التقنيات الحديثة.

5-إدارة الموارد البشرية

يركز هذا المعيار على الجهود والممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية :

- تخطيط وتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- تقدير ومكافأة (تحفيز) وتقييم أداء الموارد البشرية.
- التواصل والحوار مع الموارد البشرية.
- نتائج قياس مستويات رضا الموارد البشرية.

6-خدمة المتعاملين

يركز هذا المعيار على مدى التزام المؤسسة بالتميز في خدمة المتعاملين والتعرف على متطلباتهم والتفوق على توقعاتهم، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- تجميع وتحليل بيانات المتعاملين، وتحديد احتياجاتهم وكيفية الاستجابة لها.
- قنوات التواصل مع المتعاملين.
- أنظمة شكاوى المتعاملين.
- نتائج قياس مستويات رضا المتعاملين.

7-إدارة إجراءات العمل

يركز هذا المعيار على المنهجية المطبقة لتصميم ومراجعة وتطوير وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية :

- تحديد ورسم إجراءات العمل الرئيسية.
- مراجعة وتطوير وتبسيط الإجراءات.
- إعداد وتوثيق أنظمة وإجراءات العمل.

8-إدارة المـوارد

يركز هذا المعيار على مدى وجود ودرجة تطبيق منهجية فعالة لإدارة وتنمية وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المالية والمعلوماتية بالإضافة إلى إدارة الممتلكات، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية :

- إدارة الموارد المالية بما في ذلك برامج فعالية التكاليف وبرامج تنمية الإيرادات والحدّ من النفقات.
- مدى كفاءة نظم الموارد المالية المتعلقة بالموازنة والتدقيق والرقابة المالية والتحليل المالي.
- آليات تحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات.
- تطبيقات توضح درجة الاستفادة القصوى من المعلومات في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتطوير الأداء وما شابه.
- أساليب إدارة الممتلكات بما يضمن الاستفادة القصوى منها وصيانتها والمحافظة عليها.

### 9-الالتزام المجتمعي

يركز هذا المعيار على مدى ودرجة التزام المؤسسة بخدمة المجتمع من خلال مبادراتها وإنجازاتها ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية :

- مدى وجود سياسة موثقة تؤكد الالتزام المجتمعي للمؤسسة.
- حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.
- طبيعة المبادرات المتعلقة بخدمة المجتمع.
- منهجية ونتائج قياس أثر المؤسسة على المجتمع.

### 10 -نتائج الأداء المؤسسي

يركز هذا المعيار على نتائج أداء المؤسسة بشكل عام، ومدى تحقيق المؤسسة لنتائج متميزة في جميع مجالات عملها، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التاليسة:

- منهجيات قياس جودة المنتج أو الخدمة والنتائج المحققة.
- منهجيات قياس مستوى أداء الموردين والنتائج المحققة.
- نتائج الأداء المالي.
- مؤشرات وأهداف نتائج أداء الأعمال.
- المناهج المطبقة لتحليل النتائج والاستفادة منها في عملية التطوير.

# 9-9 مراجع الفصل التاسع

1- ثابت، محمد جمال الدين، (1995)، "الدليل العلمي للهندرة"، القاهرة.

2- جواد، شوقي ناجي، (1996)، "إدارة الأعمال : منظور كلي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

3- الشماع، خليل محمد حسن، (1991)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، بغداد.

4- العبيدي، رأفت عاصي حسين، (2005)، "اثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في ابعاد جودة المنتوج"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

4- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

6- اللوزي، موسى، (1999)، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1.

7- المدهون، موسى، (1999)، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، المجلد (15)، العدد (3)، عمان.

8- هامر، مايكل وشامي، جيمس، (1995)، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع للنشر، القاهرة.

9- هنجر، دافيد ووهلين، توماس، (1990)، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة زهير الصباغ ومحمود عبد الحميد، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.

10- ويلسون، دافيد، (1995)، "استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير" ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.

11- ياسين، سعد غالب، (1998)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.

12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ص 343.

13- زهير الصباغ، التغيير التنظيمي و تنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 1981 ص 79.

14- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران، الأردن، 1997 ص 488.

15- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ص 186.

16- محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000 ص

17- محمود حسن حسين، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، ص 272.

18- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ص 23.

19 أرمستورنج ميشيل، 2001، استراتيجية إدارة التغيير، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الرياض.

20- السلمي، علي 2002، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عقد المعلومات 2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

21- عامر يس سعيد، عبد الوهاب محمد علي، 1998، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية.

22- Adler, N. J., (1983), "Attypology of Management Studies Involving Culture", Journal of International Business Studies, Fall.

23- Allen, H., (1994), "Reengineering The Bank: Ablueprint For Survival And Success", Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.

24- Allen, P. & Cespeds, S., (1995), "Reengineering is Just Calalystin Bank Culture Change", The Bankers Magazine, May-June.

25- Cox, T. et al., (1991), "Effects of Ethic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on A Group Task", Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 4.

26- Dilworth, J., (1996), "Operations Management", 2nd ed. McGraw-Hill Co., U.S.A.

27- Dugan, J. & Graphis, T., (1996), "Two Dimension for Cultures", H. B. R., Nov.-Dec.

28- Gerloff, E. A., (1985),"Organization Theory & Design: A Strategic Approach for Management", McGraw-Hill Book Co., Singapore.

29- Goldwasser, C., (1995), "Bench Marking: People Make the Process", Management Review, Vol. 84, Issue. 6, June.

30- Goodstein, L. D. & Butz, H. E., (1998), "Customer Value: The Linchpin of Organizational Change", Organizational Dynamics, Vol. 27, Iss. 1, Summer.

31- Hall, G. et al, (1993), "How to Make Reengineering Really Work", H.B.R., Nov-Dec.

32- Hamel, G. & Parhalad, C. K., (1994), "Competing for the Future", H. B. R, July-August.

33- Hesselbein, F. et al, (1997), "The Organization of The Future", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

34- Hodge, B. j. & Anthony, W., (1991), "Organization Theory: A Strategic Approach", Allyn and Bacon Pub., New York.

35- Hofstede, G., (1983), "Cultural Relatively of organizational practice and Theorics", Journal of International Business Studies, Fall.

36- Ivan, C. et al, (1999), "Management Quality and Competitiveness", 2nd ed., McGraw-Hill Co., U.S.A.

37- Jaeger, A. M., (1983), "The Transfer of organizational culture over seas", Journal of International Studies, Fall..

38- Kilmann, R. et al., (1985), "Gaining Control of Corporate Culture", Irwin Pub. Co., San Francisco.

39- Louis, M. R., (1985), "AnInvestigators Guide to Workplace Culture", Beverly-Hill Pub. Mexico.

40- Manganelli, R. & Klein, M., (1994), "The Reengineering Handbook: Astep by step Guide to Business Transformation", AMACOM pub. Co., U.S.A..

41- Niels G., (1995), "Strategic Decision Making", Addison-Wesley pub. Co., San Francisco.

42- Ovenden, T., (1994), "BPR: Definitley Worth Considering", The TQM Magazine, Vol.6, No. 3.

43- Parker, J., (1993), "An ABC Guide to Business Process Reengineering", Industrial Engineering, May.

44- Paul, A. & Cespedes, S., (1995), "Reengineering is Just Acatalyst in Bank Culture Change", The Bankers Magazine, May-June.

45- Pearce, II & Robinson, J., (1988), "Strategic Management: Strategy Formulation implementation", Irwin Inc., 3rd ed.

46- Pitts, R. A. & David, L., (1996), "Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage", West Pub. Co.

47- Ross, J. E., (1995), "Total Quality Management" 2nd., Lucie Press Co., USA.

48- Russell, S. R. & Toylor, W. B., (1998), "Operations Management: Focusing on Quality and Competitioness", Prentice-Hall Inc., New York.

49- Schein, E. H., (1985), "Organization Culture of Leadership", Jossey-Bass Co., San Francisco.

50- Scholz, C., (1987), "Corporate Culture of Strategy", long Rang Planning, Vol. 26, No. 4, Aug.

51- Scott, T. et al., (2003) , "Does Organizational culture influence healthcare performance ? " , Journal of health services research and policy , 8(2) .

52- Sharplin, A., (1985), "Strategic Management", McGraw-Hill Book Co., New York.

53- Wajnert, T., (1994), "Redesign for Results", Chif Executive, Iss. 4, May.

54- Yen, D., et al, (1997), "A synergic Process for out Sourcing and Reengineering", Journal Computer Information Systems, Spring .

# الفصل العاشر

## التطوير التنظيمي / التحديات المستقبلية

# الفصل العاشر

# التطوير التنظيمي / التحديات المستقبلية

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من :

1- مبادى ادارة التطوير التنظيمي

2- مبادئ ادارة التغيير والأداء

3- مراحل إدارة التغيير

4- تصرفات الافراد اثناء التغيير.

5- خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة كأداة إستجابة للتغيير الاستراتيجي

6- معوقات التغير والتغيير التنظيمي

7- القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي

8- دور القيادة التحويلية في عملية التغير

**تمهيد**

إن منظمات اليوم عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائن البشري، فهي تنمو وتتطور وتتقدم، كما أن حياة المنظمة وبقاءها يعتمدان على قدرتها على التلاؤم مع بيئتها.

والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأن التغيير جزء من عملية التطوير الواسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيه، و التي تتميز بالتشابك والتعقيد من جهة، وعدم التأكد المستمر من جهة أخرى.

والتغيير المقصود هنا ليس انحرافا وخروجا عن المألوف بصفة تلقائية دون تخطيط أو توجيه، بل هي عملية مخططة ومنظمة نستطيع ضبطها وتوجيهها نحو الأهداف.

من جهة أخرى تعتبر القيادة جزءا مكملا للإدارة، وتلعب دورا حيويا في العمليات الإدارية بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، وتشكل القيادة محور العملية الإدارية و قلبها النابض، و لذلك تزداد أهميتها في المنظمات في العصر الحديث، لما تشهده هذه الأخيرة من تحديات ومتطلبات وتغيرات في شتى المجالات وتنافس حاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقدها.

و مما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات، هو استبدال القيادات في هذه المنظمات حينما تواجه إخفاقا وصعوبات بقيادات أخرى، وكذلك الحالات المتكررة التي نسمع فيها البعض يردد إن هذه المنظمات أو تلك تفتقر إلى القيادة، وذلك كله اعتراف بأن نجاح التغيير يتوقف كثيرا على دور القائد (الخصائص والأدوات والأساليب المستعملة).

**1-10 مبادئ إدارة التطوير التنظيمي**

ان الاداره حتى تستطيع تحقيق النجاح في عملية التغيير لا بد من مبادىء تساعد في ذلك ومنها:

1- خصوبة الجانب المادي للتطوير وسرعة معدلات الابتكار المادية .

2- أهمية عنصر الابتكار الذي قد تحصل عليه المنظمة من الخارج عن طريق متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات اللازمة .

3- سهولة تطبيق التطوير إذا حظي بتأييد الإدارة العليا مع مراعاة صعود الأفكار من اسفل إلى أعلى حتى تخف مقاومة التغيير .

4- وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التطوير أهمها النمط التحفظي والنمط التقدمي الذي يحقق فعالية التطوير .

5- يقابل ذلك وجود أنماط ترفض التطوير وتعجز عن الاستفادة منه .

6- كلما كانت التغييرات قليلة كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع .

7- وبالتالي فان تطبيق صور عديدة من التغيرات دفعة واحدة يحد من فعاليتها .

8- المدير البيروقراطي يعوق من مجهودات التغيير .

9- تقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتيحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق ابتكاراته .

10- تزداد معدلات التطوير في المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة التغير نتيجة للابتكار بسبب الخوف من فقد الوظيفة .

11- تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من المتخصصين .

12- يزيد قبول الأفراد للتطوير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته .

13- التطبيق العملي والممارسة هما المجال الحيوي لاختبار فعالية التطوير .

**10-1-1 مبادئ ادارة التغيير والأداء**

تتمثل مبادئ ادارة التغيير والأداء فيما يلي:

1- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك ، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم و إسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير ، لذلك يجب التأكد

بأن كل فرد يعطي إهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل .

2- العمل بإستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولية في إحداث التغيير ، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر ، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير و الأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الإهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر ، و ما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها .

3- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل ، ومساعدته بإستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة .

4- وضع الأفراد في مواقف تساعدهم على التعلم عن طريق الفعل ، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه ، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا ، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل و البحث و النجاح والفشل ، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم .

5- إستخدام أداء الفريق لدفع التغيير ، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للإرتقاء بالأداء ومهارة التغيير .

6- التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة إتخاذ القرار ، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة ، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل .

ويبدأ التغيير الناجح بتغيير مواقف الأفراد و الذي يؤدي إلى تغيير سلوكهم ، وعندما يتكرر هذا التغيير بواسطة العديد منهم سوف تكون النتيجة النهائية تغييرا ناجحا

وهناك ثلاثة عوامل متداخلة لتغيير المؤسسة بشكل فعال هي

- التنسيق

- الإلتزام
- الكفاءات

فتنسيق الجهود أو عمل المجموعة هو بصورة خاصة إذا كانت المؤسسة تريد أن تستفيد من التعاون الموجود في معرفة وفهم العامل، ومع التنسيق الملائم للجهود تستطيع أن تكشف المؤسسة فرص التكلفة، الجودة، وتطوير المنتوج، كما يكون الإلتزام للتغيير ضروريا إذا كانت المؤسسة تريد التنفيذ الفعال للتغييرات.

أما الكفاءات الجديدة مثل المعرفة الشاملة للأعمال، المهارات التحليلية والمهارات الشخصية مطلوبة إذا كان يجب على الأعضاء في المؤسسة تحديد وحل المشكلات كفريق .

والميزة الوحيدة التي يجب أن تحصل عليها المؤسسة بغية مواجهة آثار المنافسة هي التغيير و الابتكار الذي يقرن بمعرفة الأسواق و أيضا المعرفة التكنولوجية المقرونة بالكفاءات الخلاقة التي تستند إلي ثلاثة أسس يتحرك فيها المسير و هي

- معرفة التصرف .
- الرغبة في التصرف .
- القدرة على التصرف .

### 10-2 المحاور الأساسية للتغيير

لتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية - المعارف، الطرق الإجرائية، الأدوار والتصرفات، القيم - ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هي موضحة في الشكل (2-2) في الفصل الثاني.

ولا يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها

مفتوح، والبعض الآخر مغلق. تتشكل هذا النظام من كيانات تترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة.

أما فيما يتعلق بالمحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية الرائدة فقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول الموضوع، مست قيادي أكثر من 1000 مؤسسة إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-1): الإحصائيات المتعلقة بالتغييرات الجارية في نهاية التسعينات في المؤسسات الأمريكية.

| | ٪ المؤسسات 1994 | ٪ المؤسسات 1995 | ٪ المؤسسات 1996 | ٪ المؤسسات 1997 |
|---|---|---|---|---|
| الجودة الشاملة | ٪ 58 | ٪ 58 | ٪ 49 | ٪ 44 |
| تطوير الرؤية Vision | ٪ 51 | ٪ 50 | ٪ 47 | ٪ 54 |
| التحول إلى بنيات ترتكز على نظام الفرق | ٪ 44 | ٪ 40 | ٪ 38 | ٪ 41 |
| الشراكة مع الزبون والمورد | ٪ 34 | ٪ 44 | ٪ 45 | ٪ 45 |
| تقليل الحجم | ٪ 31 | ٪ 31 | ٪ 23 | ٪ 17 |
| إعادة البناء التنظيمي Re-engineering | ٪ 31 | ٪ 35 | ٪ 30 | ٪ 33 |
| المعايرة Benchmarking | – | ٪ 33 | ٪ 33 | ٪33 |
| تطوير عمليات التدويل | ٪ 14 | ٪ 25 | ٪ 19 | ٪ 18 |
| الاستخدام الموسع للعمالة المشاركة والمؤقتة والمتعاقدة | ٪ 20 | ٪ 21 | ٪ 19 | ٪ 18 |
| العينة | 1194 إجابة | 982 إجابة | 1377 إجابة | 803 إجابة |

**Source:** Jean BRILMAN: ***Les meilleurs pratiques de management***, édition d'Organisation, Paris, 3 ème édition, 2001, P 364.

من خلال الدراسة أعلاه تتضح المحاور الرئيسية للتغيير لضمان مركز تنافسي مهم في الألفية الثالثة والمرتكزة بالأساس على استراتيجيي إعادة البناء التنظيمي والمعايرة لإحداث التغيير، والمعتمدة على أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والمتجهة نحو تدويل الأنشطة، والمبنية على فر ق العمل لتفعيل الأداء.

## 10-3 مراحل إدارة التغيير

يمر التغيير بعدة مراحل ويأتي عن طريق مستويين فيمكن أن :

- يكون التغيير آت من أعلى هرم المؤسسة وهو الأكثر فعالية وتأثير في الفرد والمؤسسة
- يكون آت من أسفل هرم المؤسسة

الفرع الأول : التغيير من أعلى الهرم

و هو يمر بعدة مراحل أساسية هي

1- **إدراك الحاجة للتغيير و الإقتناع بأهميته:** من الضروري أن يتوفر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المؤسسة في حتمية التغيير، فلن يتوفر لديهم الإلتزام بنتائجه وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير النجاح في تحقيق أهدافه

2- **إعداد خطة التغيير:** تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير وتقييمها، وتشمل هذه المرحلة إختيار الفريق المسؤول عن التغيير وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومجالاته وأهدافه و كيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير و إختيار الوقت المناسب لهذه العملية وان اعداد **الخطة يتضمن ما يلي :**

أ- إختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالإستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ب- تشخيص الوضع القائم: ويقصد بـها التوصيف التفصيلي الدقيق الوضع القائم بالمؤسسة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها و إتجاهاتها ونتائجها.

ت- تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير: تتوقف فعالية عملية التغيير بدرجة أساسية على تحديد أهداف عملية التغيير.

ث- توصيف أهدافها بدقة ووضوح، و التي قد تتمثل واحد أو أكثر من هذه الأهداف.

جـ- تحقيق التوافق بين المؤسسة وبيئتها.

حـ- تفعيل الدور الذي تمارسه المؤسسة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة.

خـ- تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء الأنظمة وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.

د- زيادة فعالية عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات و الصلاحيات.

ذ- تحديد مجالات و أولويات التغيير : على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات و أولويات التغيير المطلوبة

ر- إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: وذلك من خلال إختيار أحد البدائل التالية: - التغيير المرحلي - التغيير التدريجي - التغيير الشامل

س- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير : يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية والتي تشمل تكلفة المتطلبات اللازمة ، وتختلف بإختلاف مجالات التغيير والجهة المسؤولة عنه و الأسلوب المتبع في إحداث التغيير ومتطلبات التوعية والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاح عملية التغيير

ش- إختيار الوقت المناسب لعملية التغيير : من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب و الظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير ، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لهذه العملية و توقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الإنتقال من مرحلة إلى أخرى وتوقيت التحفيز وقت النتائج المحققة .

3- تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير :

على ضوء ما إنتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير يبدأ فريق التغيير في تصميم بدائل أو مداخل التغيير و الإختيار فيما بينها ، ويجب أن تشتمل عملية تصميم بدائل أو مداخل التغيير على ما يلي :

- القيام بعملية التوعية والتدريب والتعليم .
- تقديم الإستشارة والنصح والإرشاد .
- التقويم والتزويد بالبيانات و المعلومات .
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات .
- تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي .
- تطوير الأنظمة والأساليب و الأدوات لتيسير عملية التنفيذ .
- تحديد مشاكل التنفيذ ، والموارد اللازمة والأولويات المتاحة.

4- تنفيذ عملية التغيير : ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ عملية التغيير المستهدفة .
- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق عملية التغيير .
- تحديد قنوات واضحة للإتصال الفعال في كل الإتجاهات داخل المؤسسة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي تعترض عملية تنفيذ التغيير و العمل على إزالتها .
- إعداد التغييرات بصورة مقنعة ، وموثوق بها ، وتحديد ما يجب عمله لتحقيق الخطة.

5- المتابعة والتقويم :

تشمل هذه العملية رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير.

**الفرع الثاني: التغيير من أسفل هرم المؤسسة يمر بعدة خطوات أساسية** وهي كما في الشكل رقم (10-1) :

* الإستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير .
* أختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير .
* الحصول على دعم وموافقة الإدارة وتأييد الإدارة العليا .
* التمهيد للإنتقال التدريجي من الإعداد إلى التطبيق .
* التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير

1- **الإستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير:** في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها بدقة ، وهذا بالإضافة إلي عدم التأكد من القدرات والمهارات الشخصية في مجال التغيير حتى تتمكن قيادة المؤسسة من تطبيقه بكفاءة وفعالية، والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الإستعداد و التهيئة الذهنية للتغيير حيث تركز على التقييم والإختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عن التغيير المطلوب إحداثه. والشكل التالي يوضح مراحل إدارة التغيير

ولإنجاح هذه الخطوة يجب أن تتوفر في قيادة التغيير ما يلي:

أ- القدرة على تحديد المشكلات والأسباب الكامنة وراء ذلك.

ب- التحكم في الإنفعالات والحفاظ على الهدوء في مواقف الضغوط .

جـ- الحرص على مشاركة الآخرين .

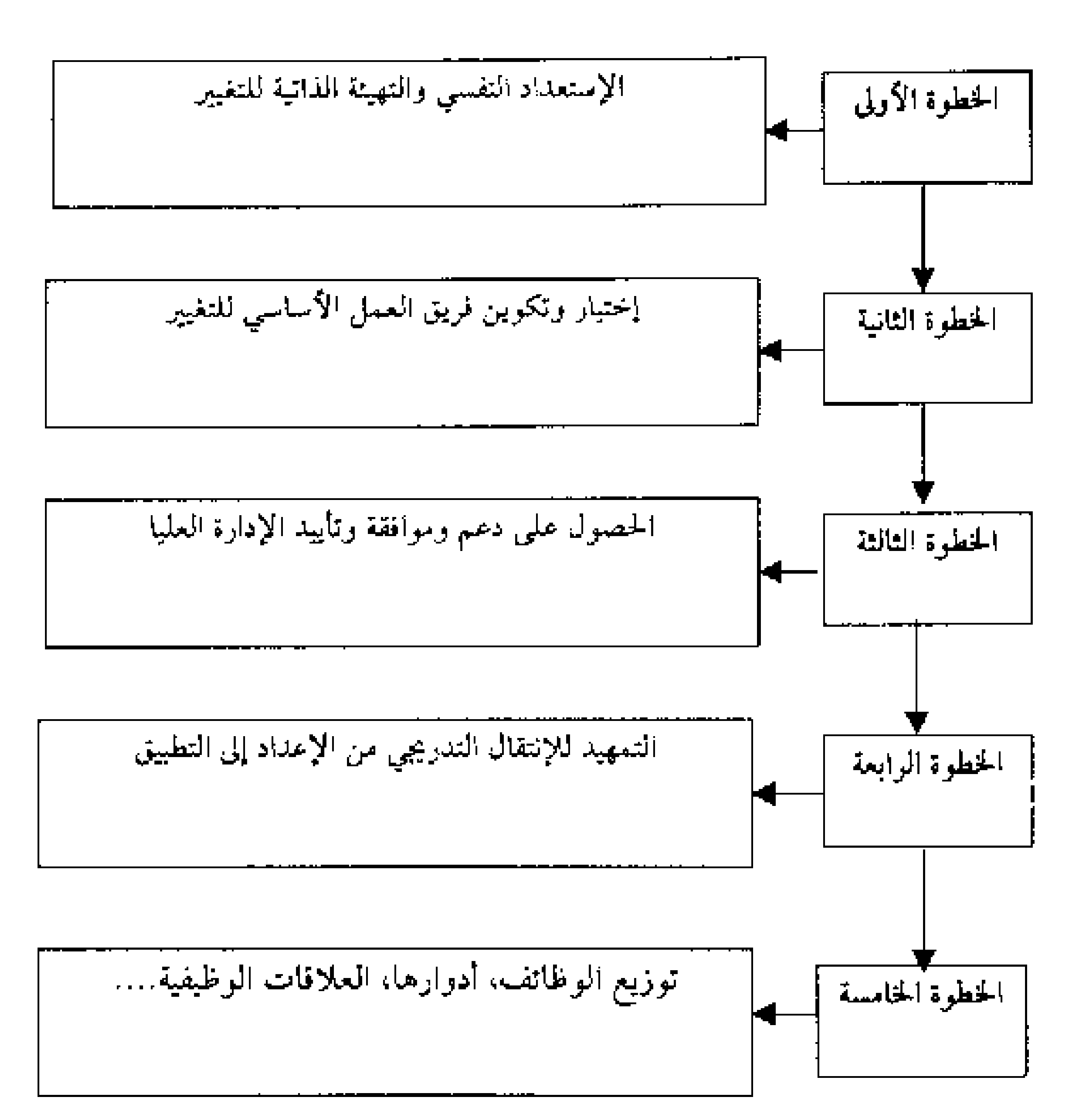
د- القدرة على وضع أهداف واضحة وواقعية.

هـ- القدرة على حفز الأفراد وحثهم على إظهار طاقاتهم وقدراتهم والحصول على إلتزام الآخرين لما يعرض من أفكار.

و- البحث عن كل المعلومات التي تساعد على إتخاذ القـرار المناسـب والقـدرة علـى تكوين رؤية مستقبلية واضحة.

ي- القدرة على المحافظة على سير العمل .

**الشكل رقم (10-1) خطوات تخطيط وتطبيق التغيير**




المصدر: دانا جاينس روبنسون ، جيمس روبنسون . التغيير..أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ،ص 24

### 2- أختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير:

لتشكيل بيئة آمنة للتغيير يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن الوثوق بهم لتكوين الفريق الداخلي للتغيير بحيث يكونوا داعمين لأفكار التغيير، وهدف هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الإستعداد لعرض هذا التغيير على الإدارة العليا .

ولإختيار فريق العمل يجب الموازنة بين أربعة أنواع من الأفراد :

**الجدول رقم (2-10) أنواع الأفراد في فريق العمل**

| | |
|---|---|
| المبتكر | - يقدم دائما أفكارا إبتكارية ورؤية مستقبلية جديدة.<br>- يبحث دائما عن الأمور الجديدة وغير المألوفة.<br>- يتحمل المخاطر، ويتحمس لتجربة أفكاره. |
| الملهم | - قادر على تحفيز وتشجيع الأفراد .<br>- يوجه الآخرين في العمل .<br>- يتمتع بموهبة القيادة . |
| العملي | - واقعي .<br>- تحليلي .<br>- يحول الأمور إلي أشياء عملية . |
| التنفيذي | - يسعى دائما إلي النتائج .<br>- منجز.<br>- يجيد الجوانب التنفيذية . |

المصدر : دانا جاينس روبنسون ، جيمس روبنسون . التغيير ..أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج . ص 50

3- الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا:

للحصول على دعم الإدارة لابد من إقناعها بهذا التغيير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

ودعم الإدارة يعني أيضا:

أ- مدى إدراك فريق الإدارة لضرورة التغيير والإلتزام به.

ب- مدى الإتفاق الجماعي حول التغيير والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

جـ- درجة العمل الجماعي بين أعضاء فريق الإدارة.

د- مدى قدرة فريق الإدارة على إقناع الآخرين بالتغيير.

هـ- الدعم الفعلي المقدم من قبل الإدارة.

و- هل هناك صورة واضحة في أدوار فريق الإدارة التي سيقومون بها أثناء عملية التغيير ؟

ي- هل لدى الإدارة القدرة الكافية على إدارة التغيير ؟

4- التمهيد للإنتقال التدريجي من الإعداد إلى التطبيق:

بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة للتغيير تبدأ خطوة التوجه إلي المؤسسة بأكملها تمهيدا لإحداث التغيير، حيث ستقوم الإدارة ببدء التغيير وإقناع العاملين به، فهي المسؤولة عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلي أعمال وخطوات تنفيذية فعلية، ولكي تنجح هذه الخطوة لابد من توفر القدرات التالية:

أ- القدرة على التحليل الدقيق للبدائل والأزمات والرؤية المستقبلية.

ب- القدرة على تحديد الفرص وإيجاد الحلول

جـ- القدرة على إيصال الأفكار ووجهات النظر للآخرين بدقة ووضوح.

د- القدرة على إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

هـ- القدرة على تحديد تأثير التغيير على الأفراد.

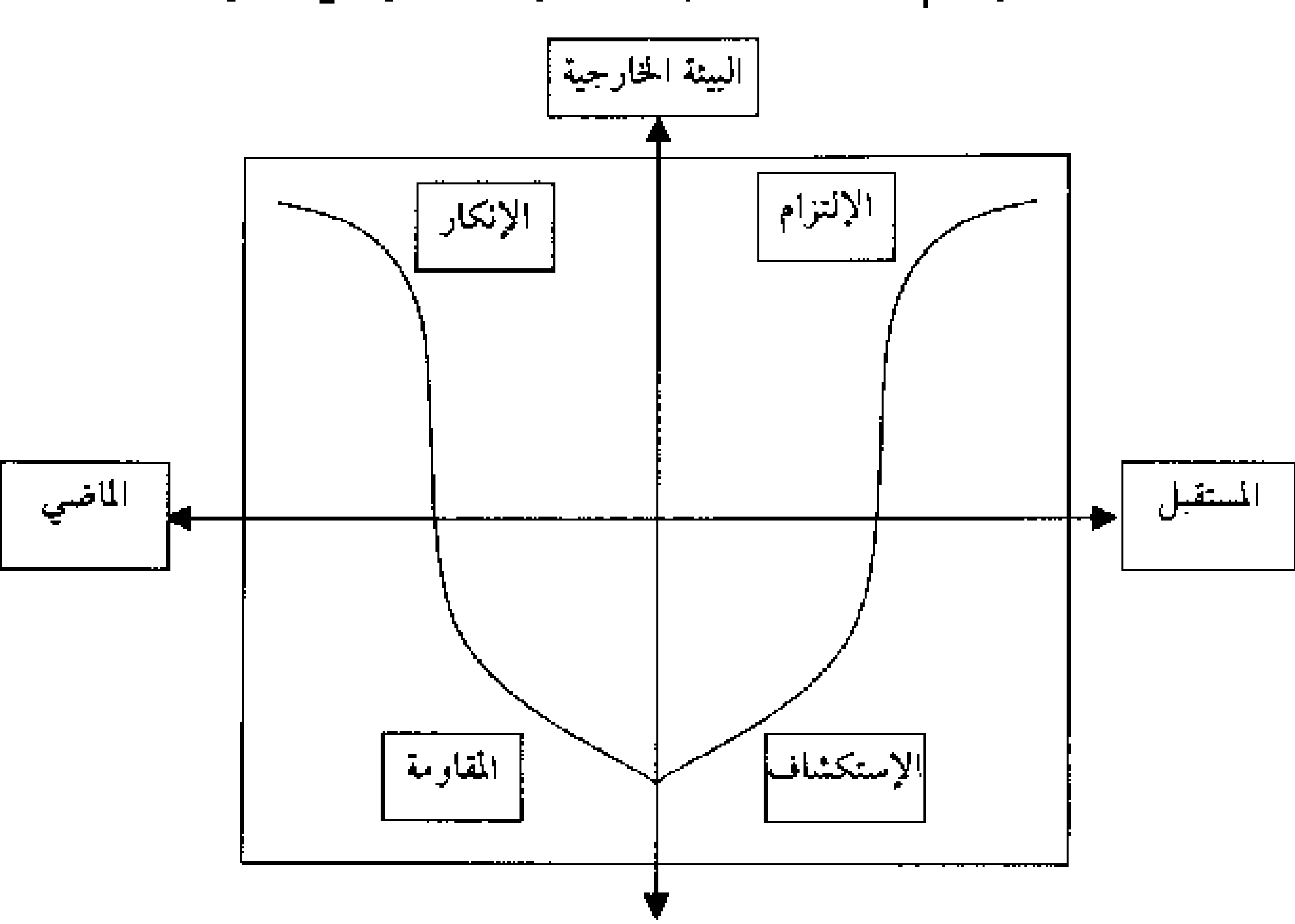
و- القدرة على إنشاء مناخ مشجع ومنفتح لإتخاذ القرارات.

5- **التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير:** في هذه الخطوة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرار تطبيق التغير و متابعة التصحيح. وخلال كل مرحلة هناك أمور كثيرة غير متوقعة التي تحدث أثناء عملية التغيير، والتي يجب التعامل معها والتغلب عليها في كل مرحلة من مراحل التغيير .

### 10-4 تصرفات الأفراد أثناء مراحل التغيير

ينظر الأفراد إلي عملية التغيير على أنها مزيج من الخطوات والأنشطة التي تؤدي في النهاية إلي إحداث التغيير المطلوب. وتتضمن هذه العملية في طياتها التغييرات التي تمس الأفراد وتنعكس آثارها عليهم، لذلك فهم يمرون أيضا بمراحل مصاحبة لعملية التغيير كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم ( 10-2 ) تصرفات الأفراد أثناء مراحل التغيير




المصدر:دانا جاينس روبنسون ، جيمس روبنسون . التغيير..أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ص89

وحسب هذا النموذج يتحرك الأفراد على المنحنى بداية من المربع العلوي الأيسر(الإنكار) إلي المربع العلوي الأيمن (الإلتزام) لتبرز أربعة مراحل للتغيير هي :

الإنكار ثم المقاومة ثم الإستكشاف فالإلتزام، ويمكن دراسة وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل وفقا للمظاهر والأعراض التي تتميز بها.

الفرع الأول: مرحلة الإنكار:

يلاحظ فيها العديد من التصرفات كالإنسحاب و التهرب من المسؤولية، و الإلتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير. وهي محاولة للحماية من الوقوع في دائرة الإرتباك

الفرع الثاني: مرحلة المقاومة:

يلاحظ فيها مظاهر مثل الغضب واللوم والقلق و الصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية.

الفرع الثالث: مرحلة الإستكشاف:

يلاحظ فيها مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وإنخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا أنها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ أنطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهر الحماس للمرحلة القادمة

الفرع الرابع: مرحلة الإلتزام:

يلاحظ خلالها مظاهر مثل بناء فريق العمل و تحديد الأهداف والرضاء عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة ، وتبني المواقف الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير .

والنجاح في تشخيص هذه المراحل المشار إليها يمثل جزءا مهما في نجاح عملية التغيير، حيث تتوفر العديد من النقاط التي تتيح إمكانية تحديد طرق التعامل مع هذه الأعراض و المظاهر بصورة فعالة ففي :

* مرحلة الإنكار:

- يواجه الأفراد بالمعلومات والحقائق، مع التركيز على الإطار العام وتجنب تفاصيل التغيير الذي سيتم تطبيقه.
- شرح ما سيحدث و اقتراح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير.
- إتاحة الوقت الكافي للأفراد مع الحرص على عقد اللقاءات لتوضيح وتبسيط الأمور.

* وفي مرحلة المقاومة:

- الإنصات الجيد للأفراد وتقبل تصرفاتهم
- تشجيعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- التأكيد على ضرورة حدوث التغيير وعلى ضرورة تقبله.

* وفي مرحلة الإستكشاف:

- تحديد والتركيز على الأولويات التي يمكن إنجازها.
- تقديم الدعم اللازم للأفراد.
- مراقبة مدى تقدم العمل.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل
- تشجيع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار.

* وفي مرحلة الإلتزام:

- إشراك الأفراد في وضع أهداف طويلة الأجل.
- التركيز على المتميزين وبناء فرق العمل.
- مكافأة المستجيبين للتغيير.

**10-5 خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة كأداة إستجابة للتغيير الاستراتيجي**

يكاد يجمع الباحثين على مفهوم موحد لخفة الحركة الإستراتيجية عندما يؤكدون بأنها القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب . وبعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سويا لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال

(www.saadvantage.com/strategicagilityconsulting.html.2007).

كما يشير البعض إلى أن خفة الحركة المنظمية يمكن أن تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغتة والنجاح التنافسي .(www.agilityconsulting.com)

ويشير البعض إلى أن مفهوم خفة الحركة في عمليات المنظمات التي تشهد تغييرا متوقعا وروتينيا هو السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها (D'Aveni, 1994, 25)

وقد ظهر الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعتري إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي ، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد ، وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة ؛ الأنظمة الإدارية المستخدمة ، لذا ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجه منتظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوبا ، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح

(www.saadvantage.com/strategicagilityconsulting.html.2007).

فيما يرى البعض بأن خفة الحركة الإستراتيجية أساسية للبقاء في عالم الأعمال اليوم ، وإنها وسيلة تحمل في طياتها الاختلاف بين الاستمرار بكون المنظمة لاعب أساسي أو أنها ذات أفكار متحجرة (قديمة أو بالية)

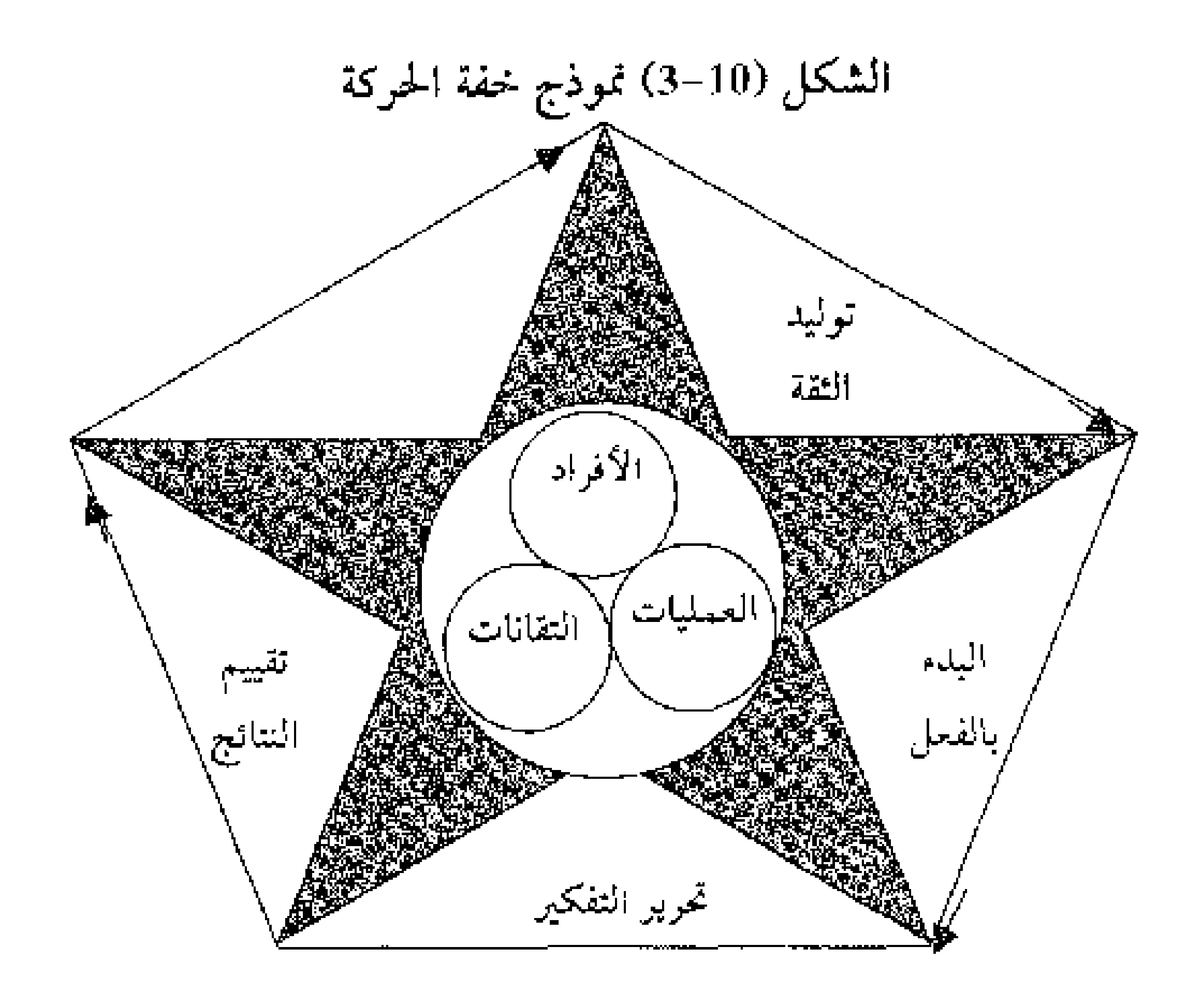
(http://strategicagility.com/drupal/home/ strategicagility.2004).

وتسعى المنظمات لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية :

**أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة**

ويمكن أن تندرج تلك الأهداف في إطار ما يعرف بنموذج خفة الحركة التي يحدد الأبعاد الأساسية لخفة الحركة في إطار الشكل الآتي:

الشكل (10-3) نموذج خفة الحركة




**Source:**www.agilityconsulting.com.

يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج خفة الحركة يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التقنية) ، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد ، والتقانات ، والعمليات) ، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الآتي :

الجدول (10-3)العلاقة بين نموذج خفة الحركة والقدرات المنظمية

| نموذج خفة الحركة | القدرات المنظمية (الأفراد ، والتقانات ، والعمليات) |
|---|---|
| 1. السبق في التغيير | - الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير<br>- القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية<br>- الإدراك والوعي القوي والإحاطة بالصناعة<br>- السير الدائم ، عدم الرضا في كل المستويات |
| 2. توليد الثقة | - رسالة واضحة لخط البصيرة في كل مكان في المنظمة |

| نموذج خفة الحركة | القدرات المنظمية (الأفراد ، والتقانات ، والعمليات) |
|---|---|
| | - ممارسات قيادية فعالة في جس النبض والإصغاء<br>- التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الفوز أو الانتصار<br>- الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز |
| 3. البدء بالفعل | - نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال<br>- قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا<br>- الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانجاز للعمل<br>- القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة |
| 4. تحرير الفكر | - المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع<br>- يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع<br>- تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات<br>- البحث الثابت خارج المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها |
| 5. تقييم النتائج | - تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة<br>- أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة<br>- كيفية تحسين التعلم يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج<br>- توفر النتائج تغذية عكسية لكل من المساحات أعلاه |

**Source:** www.agilityconsulting.com.

وفي إطار سعي المنظمات للوصول إلى خفة الحركة وتحقيقا لأهدافها لأهميتها الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة. نجد أن هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالإجابة على تساؤل مفاده : **كيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر خفة؟**

وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل، يمكن تحديد مجموعة من الخطوات التي لا بد وأن تتبعها المنظمات لتحقيق ذلك، وتتمثل تلك الخطوات بالشكل الآتي:




وتمارس منظمات الأعمال أنشطتها اليوم في إطار كم هائل من المعلومات المتاحة لأي شخص وفي أي وقت ، وبالوقت نفسه فإن هناك معدلات مستمرة للتغيير في الأسواق والتقانات المستخدمة . وبموجب ذلك فإن الأنظمة التقليدية في الإدارة لم تعد مناسبة لتواجه حالات التغيير هذه ، وهنا يتوجب على المنظمات إدراك ذلك وتقوم بالبحث عن السلوكيات المطلوبة لإحداث التغيير .

اعتمادا، فإن هناك سببين رئيسين يحددان الإجابة المناسبة لتساؤل مفاده : لماذا **تحتاج منظمات الأعمال أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية ؟** ويمكن تحديد هذه الأسباب بالآتي :

(www.saadvantage.com/strategicagilityconsulting.html.2007)

1- وقتية الميزة التنافسية في الوقت الحاضر ، وهنا يتوجب على منظمات الأعمال تحديد وانتزاع منافع منظمة الأعمال من الفرص الأفضل المتاحة .

2- يمكن أن تموت منظمات الأعمال اليوم إذا استمرت بإنتاج ما يستخدم فقط لكي تصبح قائمة بعمل الشيء الصحيح.

**ب. اعتماد تقانة المعلومات وقدراتها لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية**

مما لا شك فيه أن تقانة المعلومات وقدراتها وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها قد أسهمت بوصفها إحدى الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات في أن تمتلك القدرة على الحركة الخفيفة والسريعة بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي تشهده هذه المنظمات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغيير . وهنا يمكن أن يطرح تساؤل جوهري مفاده وهو : كيف يمكن أن تستخدم قدرات تقانة المعلومات من أجل التهيؤ والاستجابة للتغيير ؟

يمكن أن تعتمد منظمات الأعمال نموذج خفة الحركة الإستراتيجية بمفاهيمه وأهدافه لتحقيق التهيؤ المسبق وسرعة الاستجابة لحالات التغيير الظاهرة في بيئتها ، فضلا عن مجموعة القدرات المنظمية (وبخاصة التقانية منها) والتي تم توظيفها لتحقيق أهدافه في إطار البيئة المتسارعة .

وفي إطار الإجابة على التساؤل أعلاه يشير (Tallon, 2007, 1) إلى أن تقانة المعلومات تعد الجزء الأساس في قدرة المنظمة على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها .

من جهته يؤكد (Weill & Subramani, 2002) و (Bharadwaj, 2000) أن تقانة المعلومات تعد عامل محدد لقدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية .(Tallon, 2007, 1)

وفي الصناعات التي تكون خفة الحركة ضرورية فيها كالمنظمات العاملة في قطاع صناعة الملابس والأزياء استخدمت تقانة المعلومات بوصفها أداة لنقل التصاميم الجديدة من كونها مخططات وأفكار إلى رفوف المخازن في هذه المنظمات ضمن أمد زمني لا يتجاوز أسبوعين (Wikipedia, 2006) .

إن ما سبق يشير وبوضوح إلى آليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تفرزها خفة الحركة كمدخل من مداخل استجابة منظمات الأعمال للتغيير المستند على تقانة المعلومات ، إذ على الرغم من القدر الذي يمكن من خلاله اعتبار خفة الحركة هذه مسألة إدارية ، فإنها في الوقت ذاته تعد مسألة فنية ، وفيها يتم التأكيد على أن مرونة تقانة المعلومات تعد من المسائل المفيدة عندما تمتلك منظمة الأعمال القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات التي تقدمها البنية التحتية المرنة لتقانة المعلومات (Tallon, 2007, 2).

وفي إطار ذلك تعد مرونة تقانة المعلومات وسيلة مناسبة للتميز الاستراتيجي في المنظمات التي تمارس أعمالها في ظروف قصر دورات حياة المنتجات والتقلب العالي لأذواق الزبائن والتقلبات في الأسعار ولكن هذه المنظمات سوف تواجه بارتفاع الكلف الأساسية لها نتيجة لحالات التحول المتتابعة التي تواجهها (Tallon, 2007, 2). إذ يؤكد البعض بأن المنظمات التي تتميز بقصر دورات حياة منتجاتها والتقلب العالي لأذواق الزبائن والتقلبات في الأسعار تعد خفة الحركة عاملا مهما في بقائها (Hitt, et. al., 1998, 22).

فيما يؤكد (Clark, et. al., 1997, 425) بأن قدرة تقانة المعلومات في الاستعداد للتغيير تتضمن قدرة المنظمة على إغناء خفة الحركة التنافسية لتحقيق الأهداف في البيئة التي تشهد اضطرابا تنافسيا متسارعا وكذلك بناء قدرات بشرية في تقانة المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية لتوقع التغيير والتنبؤ به واتخاذ الإجراءات المناسبة للتحوط من آثاره على بقاء المنظمة.

كما أكد (Weill, et. al., 2002, 2) بأن القدرات الخاصة بالبنى التحتية لتقانة المعلومات مطلوبة للبدء بأنواع مختلفة من الأعمال من خلال ما توفره تلك القدرات من بنى تحتية متكاملة تسمح للمنظمة القيام بأعمال مختلفة لمواجهة حالات تغيير ظاهرة في بيئتها باستمرار ، فضلا عن الحاجة إليها لتحقيق الخفة الإستراتيجية المطلوبة وبخاصة في حالات رغبة المنظمة بقيادة الصناعة التي تنتمي إليها ، كما أن رغبة المنظمة

بامتلاك الأبعاد المتعددة لخفة الحركة الإستراتيجية يستلزم امتلاكها بنى تحتية متكاملة بكل قدراتها .

وقد أشار (Tallon, 2007, 6) إلى أن هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس خفة حركة المنظمات في مواجهة التغيير البيئي والتي تم تطويرها بناء على دراسات سابقة كدراسة (Johnson, et. al., 2003) ودراسة (Brown & Sambamurthy, 1999) والتي تشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لأغراض :

1- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المتجمع من قبل الزبائن .

2- تطوير المنتجات لزبائن محددين أو تقسيمات سوقية معينة .

3- رد الفعل المناسب لأية سلع أو خدمات جديدة يطرحها المنافسون في الموقف السوقي.

4- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين .

5- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة .

6- تغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع .

7- تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص .

8- تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف ، وأفضل نوعية أو تحسين أزمنة التسليم .

### 10-6 معوقات التغيير والتغيير التنظيمي

هناك عدة مشاكل تمثل المعوقات الأساسية أما عملية التغيير بشكل عام أو التغيير التنظيمي بشكل خاص وهي:

1- الخوف من تحمل الأعباء: إن الاعتقاد الذي قد يسود بأن أعباء التغيير ستقع على الإدارة الوسطى والعاملين. إن مثل هذه الاعتقادات يتحول إلى خوف من التغيير الأمر الذي ينتج عنه مقاومة شديدة لهذا التغيير.

2- الشعور بالخوف من التغيير: إن الوضع الجديد الناتج عن التغيير يتطلب توصيف وظيفي جديد ينتج عنه التزامات تجاه معايير معينة وخاصة بالجودة أو الأداء أو الفعالية... إن هذا الأمر يدفع البعض بالشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان الوظيفة أو المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي. إن مثل هذا الاعتقاد قد يؤدي عند هؤلاء المتخوفين من مقاومة التغيير والسعي للحفاظ على الوضع القائم دون إحداث أي تغيير عليه.

3- الخوف الاجتماعي: إن التغيير والتغيير التنظيمي قد يفرض إعادة هيكلية الوظائف والمهام الأمر الذي يؤدي إلى فصل الفرد عن طريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وبالتالي قد يفرض عليه العمل بمعزل أو بمجموعة لا علاقة له بها. إن الشعور قد يدفع البعض إلى مقاومة التغيير ومحاولة الاحتفاظ بالوضع السائد.

4- درجة الثقة: إن درجة الثقة مع قيادي التغيير في المنظمة تلعب دورا مهما في فهم التغيير، لذلك فإن غياب الحساسية السلبية من هؤلاء القاعدة قد يولد هذه الثقة تولد نوع الخوف والشك من التغيير محاولة مقاومة هذا التغيير بشتى الوسائل.

5- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا مما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. وفق هذا المنطلق فإن على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية فائقة لا نظرا في أهمية عملية التغيير والالتزام بها.

### 10-7 القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية الى دراسات (burns ) الذي وصف القيادة على انها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات . وفي هذا المجال يعرف (burns) القيادة التحويلية على انها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات افراد المنظمة وبناء الالتزام لاهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة ، أي انها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki , 1984 , 269)

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الادارة وبخاصة عندما ادركت الكثير من المنظمات الحاجة الى احداث تغيرات رئيسة في طريقة أداء الاعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد اقترح (bass , 1985، 26) نظرية اكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزماتية ، المعاملاتية ، وقد عرفت القيادة التحويلية على انها القائد الذي يحول الرؤية الى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (bass , 1985 , 27) واعتمادا على ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم اكثر معرفة باهمية وقيم مخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لاجل المنظمة وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لانجاز اعمال اكثر من المتوقع اصلا (yuki , 1984 , 272) .

وفي تعريف اخر يشير (bass , 1994 , 17) الى القيادة التحويلية بانها التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم رؤية الجماعة واهدافها وتوسيع مداركهم للنظر الى ماهو ابعد من اهتماماتهم الشخصية لاجل المصلحة العامة .

وبذات الاتجاه يعرف القادة التحويليون بانهم اولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل اهداف ودوافع التابعين وهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين والتأكيد على الحاجة الى العمل باتجاه الاهداف العامة (megginson,1989,366,et.al.) ويرى ( الشماع ، 1999 ، 263) بان القائد التحويلي يتميز بقدرته على اسهام التابعين وجعلهم ينغمسون (يتورطون نفسيا) في رسالة المنظمة ويستشرف امامهم صورة او فلما لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الان .

ويعدها البعض بانها مشابهة للقيادة الكارزماتية ولكنها تميز من خلال القدرة على احداث التغيير ، الابداع ، الريادة (المؤسسية) وان القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصيا ولكن ان يثقوا ( يعتقدوا ) برؤية التحويل الكلي

ويدركوا الحاجة الى اعادة الانبعاث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة . (daft , 1992 , 468)

وبنفس الاتجاه ترى ( ليلى الهاشم ) بانها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على انظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل (www.faculty.ksu.edu ) .

يشير كل من (kotter & heskett , 1992 , 48) الى القيادة التحويلية في علاقتها بالتغييرات في ثقافة المنظمة أي انها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير ( www.4uarab.com)

وبنفس السياق ينظر البعض الى القادة التحويليون بانهم يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة او من ثقافة الى اخرى وهذه ترتبط بكاريزما القائد حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد احداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة (www.ngoce.org)

وكذلك تعرف (عباس 2004 ، 29) القائد التحويلي بانه القائد الملهم الذي يستخدم ابداعه والهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الاداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالاخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين .

وهذا يمكن تعريف القيادة التحويلية على انها الاسلوب الذي يتبناه القائد للتاثير في سلوك تابعيه ( افرادا او جماعات ) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغيراتها والهامه وقدرته على خلق الاثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو ادراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها .

**10-7-1 مهام القائد التحويلي**

لاجل بلوغ اهدافهم يمارس القادة التحويليون عدة مهام منها: ( ليلى الهاشم (www.islamfeleet.ne

1- ادراك الحاجة الى التغيير .

2- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود ، اذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى الى تحقيقه .

3- ايصال الرؤية الى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها . وبهذا الصدد يشير كل من (kotter & heskett , 1992 , 146) الى ان القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على ايصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومسائلة رسالته ويحفز الادارة الوسطى بتولي زمام الامور القيادية (www.4uarab.com)

4- تطبيق الرؤية . اذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتاكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .

4- رفع التزام التابعين تجاه الرؤية .

ويشير اخرون الى انه في حالة الازمة او التغيير السريع فان القادة التحويليون يجب ان يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فان القادة التحويليون يجب ان يؤدوا بنجاح الانشطة الثلاثة الاتية : (daft, 1992 , 468-469) .

1- **خلق رؤية جديدة** : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الانماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والانشطة تصبح غير مفيدة .

2- **تعبئة الالتزام** : اذ يعد القبول للرسالة او الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما .

3- **التاسيس للتغيير ( جعل التغيير مؤسسيا)** يجب ان تتخذ التطبيقات والاهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني ان الموارد الرئيسية يجب ان تخضع

الى برامج تدريب واعادة تاهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج ( التغيير ) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغير مستمرا وعملا مؤسسيا .

**10-7-2 ابعاد القيادة التحويلية**

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين منظم الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد ان ذلك يرجع الى الترجمة العلمية لتلك الابعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الابعاد بالاتي : ( bass et.al. 1987,10)

1- الكارزماتية ( التاثير المثالي )

2- الحافز الالهامي (المادي )

3- الاثارة الفكرية .

4- الاعتبار الفردي (الانجاز )

وفيما يأتي توضيحا لكل منها :

**1- الكارزماتية:**

تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه واهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ماترتبط القيادة الكارزماتية بالازمة وايجاد الحلول الواقعية لها . اذ يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكارزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة (daft , 1992 , 468) .

ويرى (faculty,2005.) ان التاثير الكارزماتيكي يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين .

كما انها تصف سلوك القائد الذي يحظى باعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي (www.arabfyile.net) .

2- الحافز الالهامي :

تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في ايضاح وايصال توقعاته لهم ، ويصف اسلوب الالتزام للاهداف التنظيمية واستثاره روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (www.arabsystem.net)

3- الاثارة الفكرية :

ونشير الى بحث القائد التحويلي على الافكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل . فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها . وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولا عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين . (arabsystem.net , bateman&shell , 2002,397)

4- الاعتبار الفردي :

وتشير الى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الاداء الفاعل .

وميز (عباس 2004، 30-31 ) بين القائد التحويلي وغير التحويلي ( التقليدي) في صور مجموعة من الابعاد السلوكية وكما موضح في الجدول الاتي :

الجدول رقم (10-4) الفرق بين القائد التحويلي وغير التحويلي ( التقليدي )

| الابعاد السلوكية | القائد التحويلي | القائد غير التحويلي |
|---|---|---|
| علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن | يكافح لتغيير الوضع الراهن | يرغب بابقاء الوضع كما هو دون تغيير |
| الاهداف المستقبلية | رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الموجوب للوضع الراهن | تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية |
| القابلية على المحاكاة والمماثلة للاخرين | توجه مشترك مع من هم في المضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الاقل | التوجه باتجاه الاخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير |
| الثقة بالاخرين | تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر | عدم رغبة في الاندماج مع الاخرين والاقتناع بهم |
| الخبرة | خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في اساليب العمل | خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر واساليب عمل لتحقيق الاهداف |
| السلوك | معايير سلوكية غير تقليدية | معايير سلوكية تقليدية |
| التحسس البيئي | حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن | لايرتكز الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن |

| الأبعاد السلوكية | القائد التحويلي | القائد غير التحويلي |
| --- | --- | --- |
| وضوح الأنماط | وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية | ضعف الوضوح في وضع الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية |
| أساس القوة ومصدرها | قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية | قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي |
| العلاقة بين القائد والتابعين | تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية | البحث عن الاجماع في الاراء والاعتماد على الاوامر والتوجيهات المباشرة . |

## 8-10 دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير

تشير الدراسات الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الادارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير، اذ يؤكد (kottler , 1998 , 166) على امكانية ايجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتمادا على توفر قيادة ادارية والتي تعد بدورها مؤشرا للتميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة اذ ان القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة .

ويعد تحقيق هذا البعد سمة اساسية للقيادة التحويلية ، اذ يرتكز تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي على اسلوبين من التغيرات وقد ركز (bass , 1985,43) وبشكل اساسي على التغيير الذي يتم احداثه في سلوكيات واتجاهات الرؤوسي فضلا عن دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية الا ان التركيز الاساسي كان في دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين .

وقد حدد (higgs & rowland , 2001) مجموعة من الشروط الاساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الاتية :

1- ايجاد حجة مقنعة لتبني التغيير اذ يشرك القائد التحويلي جميع العاملين في ادراك حاجة المنظمة لتبني التغيير .

2- احداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من ان التغيير مبني على اساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الادوات والعمليات .

3- مشاركة وادماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير .

4- الثقة والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتاكد من ايجاد خطة للمتابعة .

5- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير .

واتساقا مع ماتقدم يرى الباحثون امكانية الوصول الى تحديد دور للقيادة التحويلية في التغييرات التي تحدث في المنظمات وادارتها والالتزام بها فضلا عن التقليل من مقاومة التغيير التي تصاحبها في ضوء تشجيع وحفز التابعين على قبولها .

# 10-9 مراجع الفصل العاشر

1- حسن حريم،السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)،الأردن،دار زهران للنشر و التوزيع،1997.

2- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في ق21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.

3- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2004.

4- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

5- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أسس ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

6- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.

7- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

8- مصطفى كمال أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الكبير، الإسكندرية، مصر.

9- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، الشروق، عمان، الأردن، 2003.

10- راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

11- ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995.

12- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

13- قيس المؤمن وحسن حريم وآخرون، التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

14- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن.

15- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

16- أحمد سيد مصطفى، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

17- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة (الأسس و الوظائف)،القاهرة،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع،2001.

18- سيد الهوا ري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي و العشرون، القاهرة، مكتبة عين لشمس، 1999.

19- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

20- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التمييز ( دليل الانطلاق و تحرير الطاقات الكامنة)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1999.

21- حسين عثمان محمد عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، 1996.

22- رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999.

23- إبراهيم عبد العزيز شيحا، محمد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتبة القانونية، 1998.

24- Benzi, David, (1997), Information Technology Capability: Is Our Definition Wide of the Mark? IFIP: Chapman & Hall.

25- Bharadwaj, A. S. (2000), A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. MIS Quarterly, Vol. 24, No.1.

26- Bhatt, D. Ganesh & Grover Varun, (2005), Types of Information Technology Capabilities and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2, Fall.

27- Broadbent, M., & Weill, P., (1997), Management by Maxim: How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures, Sloan Management Review, 38, (3).

28- Chark, Charles E., Nancy C. Cavanaugh, Carlo V. Brown & V. Sambamurthy, (1997), Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience, MIS Quarterly, 21 (4).

29- Clark, E. Charles, et. al., (1997), Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience, MIS Quarterly, 21, (4), Dec.

30- Couger, J. D., G. B. Davis, D, G. Dologite, D. L. Feinstein, J. T. Gorgone, A. M. Jenkins, G. M. Kasper, J. C. Little, H. E. Lomgencker & J. S. Valacich, (1995), IS'95: Guideline for Undergraduate IS Curriculum, MIS Quarterly, 19 (3).

31- D'Aveni, R. A., (1994), Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Maneuvering, Free Press New York.

32- Dehning, B., & Startopoulos, T., (2003), Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to IT-Enabled Strategy, Journal of Strategic Information Systems, 12 (1).

33- Duncan, N. B., (Fall 1995), Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and Their Measure. Journal of MIS, 12, (2).

34- Feeny, D. E. & Willcocks. L. P., (1998), Core IS Capabilities for Exploring Information Technology, Sloan Management Review, Spring.

35- Gang Fang, Xiao Wu, Zeng-Yuan Wu, (2006), The Dynamic IT Capability and Firm Performance: A Resource-Based Perspective, Proceeding of the Fifth International Conference on Machine Learning and Cybrentics, Dalian, 13-16 August.

36- Hitt, M.; B. Keats & S. DeMarie, (1998), Academy of Management Executive, 12 (4).

# الفصل الحادي عشر

## الأعمال الألكترونية والتطوير التنظيمي

# الفصل الحادي عشر

# التطوير التنظيمي والأعمال الالكترونية

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من :

1- التعرف على مفهوم الاعمال الالكترونية.

2- التعرف على خصائص ومزايا دور الاعمال الالكترونية.

3- التعرف على الانترنت والاعمال الالكترونية .

4- التعرف على مفهوم الموقع الالكتروني .

5- التعرف على خصائص وعيوب الموقع الالكتروني.

6- التعرف على العوامل التي تحدد استخدام البريد الالكتروني.

7- التعرف على المعوقات في تطبيق الاعمال الالكترونية للموارد البشرية .

8- التعرف على أساليب تأهيل وتنمية الكوادر البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية.

9- التعرف على حالة دراسية (العمليات المالية والمصرفية عبر الانترنت ).

**تمهيد :**

إن التقدم والتطور التكنولوجي الحديث قد ساعد كثير من منظمات الاعمال في تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والبقاء والازدهار ، ولهذا فإن اهتمام الإدارات العليا فيها ينصب على تحقيق موقع متميز في ظل هذه التغيرات تستلزم بها مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لصالح منظماتها ومن ثم تحقيق المكتسبات المطلوبة لنجاح منظماتها والحصول على رضاء الزبائن لزيادة حصتها في المشاركة بالاسواق العالمية والاقليمية والمحلية .

إن ادارة الاعمال الالكترونية اصبحت الآن هي التوجه والمنطلق لمنظمات الاعمال الكبيرة من اجل استمراريتها وبقاءها ونموها وتحقيقا للتطوير التنظيمي لضمان نجاحها والتي رسخت لهذه المنظمات انماط واستراتيجيات وأهداف جديدة تستطيع من خلالها الدخول بقوة إلى كافة الاسواق العالمية المنتشرة في كافة أرجاء العالم وبما يسهل معها الحصول على القبول والرضا العالمي سواء كان من الحكومات او المؤسسات الوطنية والدولية التي تتسابق في كسب الاستفادة من هذه المنظمات الكبيرة وكذلك اشباع حاجات واتجاهات الزبائن .

ولهذا فإن استخدام الاعمال الكترونية في ادارة الاعمال اصبحت عنصر مهم في نجاح هذه المنظمات وبما يكسبها من ميزة تستطيع من خلالها التمايز عن بقية المنظمات الاخرى المنافسة وأهمها التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الإلكترونية، وبات مصطلح استخدام الاعمال الإلكترونية هو عنصر تميز المؤسسات والهيئات والدول وفرض ذلك حاجة الدول العربية إلى الاستثمار في البشر أكثر منه في التكنولوجيا لاجتذاب مهارة جديدة وتحقيق عملية تطوير وتغيير ثقافي في تقديم الخدمات بالوسائل التكنولوجية الجديدة.

وان الاعمال الالكترونية امتدت إلى أبعد من ذلك من خلال التطوير والنمو الذاتي للعاملين في ظل مناخ ملائم حيث الصحة التنظيمية وتوسيع الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الاعمال الإلكترونية ، ومن هنا جاءت أهمية هذا الفصل الذي يتناول تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية ويهدف إلى التعرف على

الأساليب المختلفة لتنمية مهارات وإعداد الكوادر البشرية القادرة على تطبيق الاعمال الإلكترونية ، ولهذا فإنني في هذا الفصل سألقي الضوء على هذا الجانب ومعرفة بعض الافكار المتعلقة به نحصرها فيما يلي :

أولاً: لماذا الاتجاه لدى منظمات الاعمال نحو تطبيق الاعمال الإلكترونية؟ وما هي متطلباتها؟

ثانياً: ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق الاعمال الإلكترونية في الدول العربية.

ثالثاً: ما هي الأساليب المختلفة في تأهيل وتنمية الكوادر البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترون

ويقصد بالتطوير التنظيمي وربطه بالاعمال الالكترونية هي المجهودات التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وفي الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشري واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

- إجراء الدراسات التنظيمية للجهاز وتحديث الأدلة التنظيمية .
- تبسيط إجراءات العمل وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة وتحديد الأدلة الإجرائية .
- تقييم أداء العاملين .
- إنشاء نظم المعلومات .
- استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة في الجهاز .
- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتأهيل وتدريب وتطوير العاملين بالجهاز .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهاز في كافة المجالات .

## 11-1 مفهوم الاعمال الإلكترونية

ان مفهوم الاعمال الإلكترونية فلها مفهومان الأول واسع والثاني ضيق. أما المفهوم الواسع للاعمال الإلكترونية هو تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط إلكترونية سواء كانت عبر شبكة المعاملات الدولية (الإنترنت) أو غيرها.

والمفهوم الضيق هو تقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات. وإن كنا نرى أن الاعمال الإلكترونية يمكن تعريفها بأنها قدرة الإدارات والقطاعات المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات بوسائل إلكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو للجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح وبمعنى أبسط تعني تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكات المعلومات الدولية (الإنترنت).

وتحقيق الشفافية يتأتى من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات والخدمات للجميع من أفراد ومؤسسات في التوقيت الذي يسمح بفرص متساوية في التعاملات (رضوان، 1996) ويتم التعامل الإلكتروني في الخدمات من خلال ميكنة هذه الخدمات بصورة تحقق إمكانية الحصول على الخدمات دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقر أداء الخدمة من خلال :

- التعرف على إجراء ومتطلبات الحصول على الخدمة.
- إتاحة وتوفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة.
- فتح قناة اتصال بين المستفدين من الخدمة وادارة الموارد البشرية. ومفهوم ادارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يقتصر على كونه تغييراً في أسلوب العمل يتم بمقتضاه إجراء نفس المعاملات بصورة إلكترونية ولكنه يشكل نمطاً وشكلاً جديداً للاعمال ذاتها بمفهومها التقليدي.

فتطبيق الاعمال الإلكترونيه سيغير من مفهوم ادارة منظمات الاعمال التقليدي في أسلوب عملها ويجعل الجودة والتميز شعارها ويجعل من الضروري إعادة هندسة اعمالها حيث التركيز على تقديم الخدمات لكافة المستفدين من اعمالها الكترونيا في ظل تطبيق اقتصاد السوق وأيضاً إعادة هندسة نظم العمل أو ما يسمى بالهندرة وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحسين الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات وسيؤدي ذلك إلى بناء مجتمع واقتصاد معلوماتي والانخراط في المجتمع العالمي.

وتنقسم المعاملات والخدمات للاعمال الكترونيا إلى ما يلي :

أ- الخدمات المرتبطة بسداد الالتزامات مثل دفع رسوم أو مصروفات أو أي التزامات أخرى وهذه لا يلزم التحقق من شخصية الدافع حيث يعد مستند الخصم المالي أو التحويل البنكي هو سند السداد.

ب- الخدمات المترابطة بتقديم خدمات ذات طبيعة عامة ولا يلزم التحقق من شخصية طالب الخدمة ويمكن ميكنة جهة الخدمة.

جـ- الخدمات المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة خاصة حيث يلزم التحقق من شخصية طالب الخدمة عن طريق جهة اعتماد واتباع قواعد تسليم المستندات وفق معايير متبعة.

د- خدمات الموارد البشرية المرتبطة بتعبئة البيانات والنماذج الخاصة بانشطة التعيين والتوظيف الكترونيا .

وجاء مصطلح الأعمال الإلكترونية بعد ظهور مصطلح التجارة الإلكترونية E-Commerce محاولة للتعبير عن نظم وأدوات وتطبيقات وأنشطة جديدة تتجاوز حدود التجارة الإلكترونية لتمتد إلى فضاء التكنولوجيا الرقمية لشبكات الأعمال والإنترنت ، والتي هي عبارة عن عملية لتطبيق الأعمال الجوهرية وتنسيقها وغيرها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات وتقنيات الإنترنت.بل أنها مرحلة متقدمة في تطور المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية ومهارتها المهنية فإنها تقوم على إعطاء الفكر الإداري بمفاهيم وقضايا بالمعرفة الإلكترونية، تحفز المديرين للانتفاع من المنظومات الإلكترونية وتقنياتها المتقدمة الحاسب، والإنترنت والمعلومات والارتقاء بمستويات صنع القرارات، ومن ثم تحقيق مستويات عالية في تنفيذ تلك القرارات ، وكذلك فان الأعمال الإلكترونية تمثل نقطة التقاء موارد نظم المعلومات وتقنيات شبكة الإنترنت والموقع الالكتروني بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة.

وتشكل نظم الأعمال الإلكترونية توليفة متعاضدة من الأنشطة والعمليات التي تستخدم فيها أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات بما يسمح للحكومة إدارة علاقاتها

البيئية الداخلية والخارجية منها تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوافقة على الخط( On Line) للوصول بمنظمات الاعمال إلى المستوى الذكاء التنافسي.

وان مفهوم الاعمال الإلكترونية هي مقدرة للإدارة الإلكترونية الموجه لتدفق المفاهيم المرادفة مثل التجارة الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني، والمكاتب الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية تتميز بتحسين مستوى أداء العملية الإدارية، وبالتالي تحسين مستوى أداء العمليات الاساسية لمنظمات الاعمال وصولا إلى نتائج وإنجازات فائقة الجودة فضلا عن حيوية التواصل مع البيئة. إذا فالإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأربعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات بأقسامها الثلاث:

1-الحاسب الآلي : ممثلا للعقل بما يوفره من قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها.

2-نظم الاتصال (الشبكات) : ممثلا لشبكة الأعصاب بما توفره من سرعة في نقل البيانات أو المعلومات بين صانعي القرارات ومنفذيها.

3-المعلوماتية (البرمجيات): ممثلا للمعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة عالية المرونة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات.

من هن لجد أن معظم القيادات الإدارية تعيش هاجس الخوف من فكرة الاعمال الإلكترونية و استخدام المعلومات حيث يلازمها التوجس والقلق من احتمالات الفشل في تطبيقاتها. وهذا حق مشروع وظاهرة إيجابية، وإن كانت بهدف الأعداد والتكييف المسبق لهذه التطبيقات و بناء الرؤية الاستراتيجية لضروراتها وتجاوز محدداتها.أما مقاومة التغيير تهربا من المسؤولية ومن عناء التطوير ومتطلباته أو رغبة بالسكون و عدم الخوض في التجارب، فهو ظاهرة سلبية و ضارة، لأن ذلك سيوسع الفجوة بيننا و بين البيئة الدولية المحيطة بنا.

لذا تحاول منظمات الاعمال حاليا الاهتمام بموضوع الاعمال الإلكترونية كاستراتيجية لضمان نجاح دخولها القرن الواحد والعشرون.

**11-1-1 خصائص الاعمال الإلكترونية :**

يقصد بخصائص الاعمال الإلكترونية السمات المميزة لهذا النوع من الخدمات والتي تجعلها مختلفة عن الاعمال التقليدية وأبرز هذه الخصائص ما يلي (درويش، 1998 ):

**1. تحسين أداء المنظمات من خلال :**

1 . تخفيض الإنفاق والتكاليف المباشرة حيث يمكن خفض تكلفة الخدمات المرتبطة بكافة اعمال المنظمة سواء في الامور المالية والتسويق والموارد البشرية والمشتريات والمبيعات بصورة فعالة.

2. تحقيق التنسيق بين المنظمات مع بعضها البعض حيث التشابك والاعتماد المتبادل في المعاملات ويؤدي ذلك إلى قلة التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى بطء الإجراءات ومن خلال الإنترنت يمكن إجراء التبادل المعلوماتي بين منظمات الاعمال في إطار من التأمين والسرية ويقصد بالسرية إخفاء محتوى الرسائل أو البيانات بطريقة مناسبة تمنع التعرف على محتوياتها خلال تمريرها أو حفظها أو تداولها.أما التأمين فيقصد به تحقيق الحماية لمحتوى الرسائل أو البيانات ضد محاولات التغيير أو التعديل أو المحو خلال كافة مراحل التبادل وضمان التحقق من شخصية كل من المرسل والمستقبل وذلك بتشفير البيانات ذات الطبيعة الخاصة مما ييسر الاتصالات الإدارية ويساعد على كفاءة أداء الخدمات.

3. الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات في أقل وقت ممكن .

4. خفض دورة الوقت المرتبطة بإنتاج وتوصيل الخدمات وذلك لطبيعتها الفورية.

5 .تقديم الخدمات من خلال عدد محدود من العمالة الإدارية ذات كفاءة ومهارة خاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

6 .عدم وجود مستويات إدارية متعددة مما يساعد على السرعة في صنع واتخاذ القرار وتقديم الخدمات.

7. تحسين الخدمات من خلال التقارير الواردة بالبريد الإلكتروني للتعرف على أهم معوقات الخدمات وكيفية مواجهتها وتطويرها ويحقق ذلك للمنتفعين مقداراً من الثقة والثبات.

8. تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعلم الإلكتروني E-learning والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت وهو تعلم مرن مفتوح (الغراب، 2003).

9. الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الإلكترونية (الإنترنت) والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية.

10. غياب المستندات الورقية للخدمات الإلكترونية حيث يتم ملء نماذج الخدمة ودفع الرسوم واستلام الموافقات دون تبادل مستندات ورقية.

11. التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين أو التيقن منهم في بعض الخدمات التي لا تقتضي التعرف على صاحب الخدمة أو طابعها.

**11-1-2 مزايا الاعمال الإلكترونية:**

ان هنالك مجموعة من المزايا التي يتم تحقيقها من خلال الاعمال الالكترونية وهي :

1. تساعد على سرعة الاستجابة لطلبات المنتفعين و العملاء إذا ما قورنت بالمعاملات الورقية الأخرى التي تستغرق وقتاً طويلاً.

2. تمكن المنتفعين والعملاء من التسويق والتعرف على الخدمات الحكومية المقدمة طوال 24 ساعة يومياً على مدار العام فلا مجال للإجازات والعطلات.

3. تساعد الأفراد ومؤسسات الأعمال على التعرف على العديد من الخدمات الإلكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن.

4. تمكن منظمات الاعمال من الاتصال بالمواقع المختلفة للحصول على التوريدات اللازمة بأنسب وأفضل العروض .
6. تساعد الاعمال الإلكترونية على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات بدقة وبطريقة علمية تحقق القدرة على الرقابة والضبط المحاسبي.
7. تغيير صورة منظمات الاعمال من الصور التقليدية التي تعتمد على استخدام عدد كبير من العمال وإنشاء مبانٍ ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى عمال قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية أو مبانٍ كبيرة الحجم .
8. إمكانية التعرف على التكاليف والمواصفات ومعاينة البضائع التي تحتاجها المنظمة والتعاقد وسداد الثمن واستلام البضاعة دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة.
9. سهولة أداء المدفوعات المترتبة على التعاقد على التوريدات بواسطة النقود الإلكترونية المقبولة الدفع عالمياً وخلال فترة زمنية قصيرة (معهد التخطيط القومي / مصر ،2002 ).
10. الإحساس بالأمان في استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنهاء الخدمات العامة عكس التجارة الإلكترونية.
11. تمكن الأفراد داخل المجتمع المحلي من التفاعل مع بعضهم وبصفة خاصة المجتمعات كثيفة السكان وتبادل المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات بينهم.
12. تساعد على تطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية.
13. تعمل على تخفيض تكلفة الطباعة والإعلان والتوزيع والتصميم بنسبة لا تقل عن 80٪ من التكلفة الكلية(العيسوي ،2001 ).

## 11-2 الإنترنت والاعمال الالكترونية

لقد أمكن إزالة حاجز المكان الأكثر من مائة دولة ، واختفت المسافات التي تفصل بينها ، واستطاعت العقول أن تدخل هذه الدول دون جواز سفر ، كما أمكن إذابة حاجز الزمان والتنقل بين الدول في عدة ثوان والتحدث دون متاعب اختلاف اللغات ، واصبح العالم المترامي الأطراف قرية صغيرة نتيجة ثورة في عالم الكمبيوتر اسمها الإنترنت( سواحل . 2003 ) .

يتكون الإنترنت من عدة شبكات للمعلومات ، ويقصد بشبكة المعلومات توصيل عدد كبير من أجهزة الكمبيوتر بعضها ببعض بهدف تبادل المعلومات والشكل النهائي لها على هيئة شبكة ضخمة يمكن لأي عنصر فيها الاتصال بعنصر آخر عن طريق جهاز مضمن – جهاز لنقل اشارات الرقمية على خطوط الاتصالات بين الكمبيوترات بتحويل الاشارات الرقمية الأعلام إشارات يمكن نقلها على قنوات الاتصال والعكس - وأيضا خط الهاتف .

### 11-2-1خدمات شبكة الإنترنت.

وتتنوع خدمات شبكة الإنترنت بعد أن ربطت بين جميع القطاعات بدون التقيد بنوعية الحواسيب الالية ، وأصبحت تضم الشركات والهيئات الحكومية والمراكز البحثية والمنظمات العالمية ، ويقف وراء سرعة انتشار الإنترنت تقدم الخدمات المتنوعة والعديدة ، ومن أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت( سواحل . 2003 ) :

**1- البريد الإلكتروني**

يقوم البريد الإلتكروني بدور حيوي في الربط بين مستخدمي الشبكة العالمية (إنترنت) في جميع المجالات ومختلف التخصصات ، حيث أنه يتيح للمستخدم الاتصال بأقرانه في أي مكان في زمن قياسي لايتعدى بضع ثوان ، ويمكن أن يتلقى الرد على خطابه في نفس الوقت في حالة وجود المتلقي أمام الجهاز يقرأ بريده الإلكتروني .

أصبحت للبريد الإلكتروني أهمية كبرى في النشاط اليومي لكل مستخدم، حيث أصبح من العادات اليومية أن يبدأ المستخدم يومه بتصفح الرسائل الواردة إليه

والرد عليها ، فنرى البريد الإلكتروني يقوم بنفس الدور الذي يقوم به البريد العادي مع السرعة الفائقة وضمان وصول الرسالة والرد الفوري عليها .

2-المؤتمر الإلكتروني :

هو الصورة الإلكترونية لقعد المؤتمر أو ما يسمى ((حوارا تفاعليا)) باستخدام الهاتف، فيمكن لأي مستخدم التحدث مع الآخرين باستخدام الشاشة ولوحة المفاتيح، فنجد الشاشة الكمبيوتر تنقسم إلى قسمين: ((علوي وسفلي))، وكل متحدث يكتب ما يريد في القسم الخاص به .

ويمكن أن يمتد الحديث ليشمل عددا كبيرا من الأشخاص في وقت واحد وفي هذه الحالة تنقسم الشاشة آلي عدد من الأقسام ، حسب عدد المستخدمين .

3- تبادل الملفات :

يعد تبادل الملفات من أهم الخدمات المطلوبة والمميزة لشبكة المعلومات العالمية. وهي تتيح الفرصة للمستخدمين لتبادل البيانات والمعلومات في صورة ملفات يتم نسخها بين أجهزة الكمبيوترات المختلفة داخل شبكة الإنترنت .

4-الاستخدام عن بعد :

تعد هذه الخدمة من أكبر الخدمات المطلوبة على شبكة الإنترنت ، إذ أنها تمكن المستخدم في أي مكان وعلى مسافة آلاف الكيلومترات من استخدام الكمبيوترات الموجودة مثلا في الولايات المتحدة أو أوروبا ، وكأنما يجلس المستخدم في نفس الغرفة وأمام نفس الأجهزة التي يستقى منها المعلومات .

5- جوفر :

أوسع خدمات شبكة الإنترنت انتشارا ، حيث تتيح للمستخدم أن يحصل على عدة قوائم معلومات أو بيانات أو ملفات على الشبكة ، وأن تكون هذه القوائم مسلسلة ومرتبة تبعا للموضوعات والاهتمامات . وهذه الخدمة تمكن للمستخدم من الحصول على معلومات متشبعة وموزعة على أماكن مختلفة في العالم وعلى عدد كبير

من المراكز المتصلة بالشبكة ، وهي تظهر للمستخدم وكأنها على جهازه الخاص ومن خلال هذه الخدمة .. نجد المستخدم يحصل على معلومات لا حصر لها .

6- مجموعات المناقشة

من شبكة الإنترنت يتم عمل مجموعات للمناقشة والحوار، ويستطيع المستخدم من خلال الشبكة اختيار إحدى هذه المجموعات حسب الموضوعات التي تتم مناقشتها ، كما أن العديد من هذه المجموعات تصدر نشرات دورية عن هذه المناقشات يتم استقبالها على شاشة الكمبيوتر، وبالضغط على زرار معين تخرج إليك مطبوعة .

7- الدليل الإلكتروني:

تشبه هذه الخدمة دليل الهاتف ، ومن خلالها يمكن الحصول على عنوان البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف لأي مشترك .

8- برامج التعليم والتسلية:

حيث يتم إلقاء المحاضرات أو الدروس ، كما أمكن استخدامها في الترفيه والتسلية، فيستطيع المستخدم أن يلعب (( الشطرنج )) مثلا مع مستخدم آخر في دولة أخرى، كما أنها أتاحت الفرصة للشركات والمؤسسات التجارية ، وتمثل أيضا هذه البرامج فرصة للباحث العلمي أن يتابع رسالته ، فيتناقش مع أستاذه أو المشرف في بلد آخر أو دول أخرى ، ويتبادل معه المشورة ، كما أمكن عمل فريق بحثي من دول مختلفة للمناقشة في موضوع ما ، من خلال الشبكة التي أدت آلي توفير السفر والوقت، كما أمكن من خلالها تنظيم المؤتمرات وغير ذلك من الإنجازات

9-التصوير الطبي:

فمثلا صور الأشعة المختلفة التي تريد نقلها وعرضها على المستشفيات الأخرى يمكن عمل ذلك من خلال استخدام نظم الاتصال متعددة الوسائط

10-الحقيقة الافتراضية

هي طريقة لعرض المناظر المجسمة المركبة والتي يتم توليدها عن طريق الكمبيوتر والسماح للمستخدم ليس فقط بمشاهدتها ولكن بالتفاعل معها ، ومن ثم يشعر

المستخدم أنه داخل الحدث نفسه ، واحد هذه التطبيقات (( التصوير المعماري )) حيث يعطيك هذا النظام الإحساس بأنك تتجول داخل المنزل الذي يتم بناؤه بعد ، وتحس باتساعه وتجربة نظم الإضاءة وشكل الأثاث ، فيمكنك إبداء ملاحظاتك على كل التفاصيل ، من تصميم وديكور ، وبذلك يأخذ المهندس المعماري وأخصائي الديكور ملاحظاتك في الاعتبار قبل البدء بالتنفيذ .

**11-التصفح بالصوت عبر الإنترنت :**

خطت الجهود المبذولة لإيجاد بدائل للروابط النصية لشبكة www خطوة للإمام، وكمكافئ صوتي لتلك الروابط ، أعلن voicexmlforum ملتقى أن تم الانتهاء من الإصدار الأول من مواصفات تلك اللغة ، الملتقى الذي ترفع أعمدته أربع شركات هي:( lucent&at,ibm.t,t. and Motorola) قد وضع لنفسه هدفا وهو إبداع وتطوير لغة قياسية جديدة للوصول لمحتويات ومعلومات شبكة الإنترنت صوتيا ومن خلال الميكرفون أو التليفون ولو كان من النوع المحمول . وهو ما يجعل وجود برامج صوتية خاصة للتصفح عبر الإنترنت بالصوت قريبا من الحقيقة .

وبالنسبةvoicexml والتي تصل العالمين معا ، إذ تسمح لمطوري البرامج أن يقدموا بيئة عالية المستوى يتداخل من خلالها المستخدم صوتيا للحصول على خدمات لها نفس قدرات العرض المرئي على شبكة الإنترنت ، وسهولة ويسر الطلب من خلال الهاتف للخدمة الآلية .

**12-إمكانية إجراء محادثة هاتفية تلفزيونية :**

ويتم ذلك من خلال كاميرات صغيرة خاصة توضع على جهاز الكبيوتر بالإضافة إلى الجهاز الصوتي ويستطيع مستخدمي هذين الجهازين التحدث مع بعضهما البعض بالاضافة إلى مشاهدة بعضهما البعض .

**13- إمكانية التصوير بكاميرات الفيديو نظام**

وباستخدام ديسكات معينة ثم وضعها في جهاز الكمبيوتر وتوثيقها ومن ثم إرسالها عبر الإنترنت مباشرة .

وان الادارة الالكترونية تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة وهي تعتمد على مجموعه من الانظمة :

* الانظمة الالكترونية اللازمة للإدارة الالكترونية.
* انظمة المتابعة الفورية.
* انظمة الشراء الا لكتروني.
* انظمة الخدمة المتكاملة
* النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:
  - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
  - النظم الخبيرة والذكية
  - نظم تطوير العملية الإنتاجية (نظم التصميم والجودة والموردين).
  - نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع (نقاط البيع ونظم إدارة العملاء).
  - نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية والبورصات العالمية .

## 3-11 الموقع الكتروني ( Web Site ).

أن اهمية وجود موقع الكتروني هو إرشاد المنظمات والشركات إلى كيفية تقديم كافة الخدمات اللازمة للزبائن والمتعلقة بمنتجاتها بسرعة وسهولة ويسروكذلك كيفية التعامل مع رسائل البريد الالكتروني ذات الطابع الرسمي وليس الرسائل الشخصية، ووضع القواعد والمعايير اللازمة لتخزين وحفظ واسترجاع وتقييم الرسائل، ولكي يتم هذا داخل المنظمة لابد من وجود شبكة داخلية (Local( LAN Area Network، يتم نقل الرسائل خلالها وتخزينها واسترجاعها عبر مزود أو خادم الشبكة المحلية .

ومصطلح الشبكة الداخلية LAN يعنى شبكة اتصالات يتم امتلاكها بشكل خاص وتغطي منطقة جغرافية محدودة، مثل مجموعة من المكاتب أو مبنى أو مجموعة

من المباني، وتتكون من مجموعة من الحاسبات المتصلة ببعضها البعض بطريقة تسمح باقتسام الموارد فيما بينها وذلك من خلال تجهيزات ومعدات معينة(Robert .2004 ).

**11-3-1 مكونات الشبكة المحلية**

تشتمل الشبكة المحلية على المكونات الآتية :

1 - **محطات العمل** : وهى حاسبات مصغرة PC – Personal Computer تستخدم موارد الشبكة فالحاسبات المتصلة بالشبكة يمكن أن تقدم موارد أو تستخدم موارد متاحة أو تؤدى الوظيفتين معا . وأقل تشكيل لمحطة العمل المتصلة بالشبكة يتضمن وحدة معالجة مركزية CPU ولوحة مفاتيح وشاشة وكارت شبكة Network Interface Card أما الطباعة فيمكن أن تتم مركزية أو بطريقة موزعة بين الحاسبات .

ويمكن لكل جهاز من أجهزة الحاسب الالى PC المتصل بالشبكة أن يعمل بدون إمكانية اختزان على أقراص خاصة به، سواء أقراص مرنة أو القرص الصلب، وهناك أنواع من كارت الشاشة تسمح للنظام باستلام برامج التشغيل الأولى من الشبكة Start-Uprograms .

2- **الخوادم Servers** : هي حاسبات تتولى تقديم موارد الشبكة لباقي الأطراف Terminals وهى مجهزة بتجهيزات وبرامج خاصة لتؤدى وظائف لصالح الشبكة، ومن أنواع الخوادم خادم الملفات file servers وهو مسئول عن نقل الملفات والتعامل معها، وخادم البريد الالكتروني E-Mail Server .

3 - **أجهزة الشبكة Network Hardware** وتضم كروت الشبكة ووصلات الشبكة Cables ومعدات الاتصال بالشبكة Communication Equipment .

4 - **برامج الشبكة Network Software** وتضم برامج نظام تشغيل الشبكة وبرنامج الوصول إلى موارد الشبكة وبرامج تشكيل وإدارة الشبكة وبرامج البريد الالكتروني، وعند شراء البرنامج الخاص بتشغيل بيئة الشبكات Network Operating فإنها سوف تتضمن معظم البرامج السابقة .

5 - برامج التطبيقات Application Software وتضم برامج قواعد البيانات ومعالجة الكلمات والجداول الالكترونية ويراعى تطابق هذه البرامج مع بيئة التشغيل الشبكي .

6 - النظام الفرعي للنسخ الاحتياطية Back Up Subsystem : والمقصود إيجاد نظام لتأكيد أمن البيانات المخزنة على خادم الملفات، خاصة، فإذا ما زادت كمية البيانات عن 20ميجابايت فلابد من إيجاد نسخ أحتياطية غير الأقراص المرنة مثل الشرائط الممغنطة والتي من الممكن أن تحمل أكثر من 100 ميجابايت من البيانات.

11-3-2 مميزات وعيوب الموقع الالكتروني

يمثل الموقع الالكتروني أحد التقنيات الحديثة التى تستخدم في إدارة الأعمال ، ويجب تدريب الموظفين على فهم أنظمة الرسائل الالكترونية التى أصبحت جزء من العمل الإداري يستخدم في دعم الأعمال الرسمية .

ويجب أن تضع المنظمة سياسة محددة للتفريق بين الاستخدام الشخصي للبريد الالكتروني وبين الاستخدام الرسمي لها وإلا سوف تقع المنظمة في مشاكل تكون في غنى عنها .ويوجد عدد من المميزات والعيوب للموقع الالكتروني:-

11-3-2-1 مميزات الموقع الالكتروني

1- وسيلة اتصال سريعة وسهلة .

2- وسيلة اتصال رخيصة الثمن ، ولنا أن نتخيل كم يتكلف إرسال خطاب إلى شخص في احد الأقطار أو مخاطبته هاتفياً، ولكن إرسال البريد الالكتروني يأخذ نفس الوقت سواء أرسلت الرسالة إلى أحد جيرانك أو إلى شخص يبعد عنك آلاف الأميال.

3- يعمل الموقع الالكتروني طوال الوقت دون أجازات أو عطل رسمية أو غير رسمية.

4- تسجيل وقت تاريخ أرسال الرسائل وحفظها وأن كان وقتاً غير دقيق مائة بالمائة .

5- إمكانية إرسال أكثر من رسالة لأكثر من شخص في وقت واحد .

6- منع التطفل على الرسائل للإطلاع عليها كما يحدث في المكالمات التليفونية ، وذلك من خلال تشفير البريد الالكتروني .

7- إمكانية قراءة الرسائل في أى وقت وفي أى مكان طالما أن المستفيد يتصل بالشبكة وصندوق البريد متاح من خلال أسم المستفيد وكتابة كلمة المرور .

8- تلبية كافة الخدمات للزبائن بسهوله ويسر وبسرعه عالية في الاستجابات لطلباتهم.

2-2-3-11 العيوب

1- إمكانية تخزين الرسالة في أكثر من مكان مما يؤدى إلى مشاكل في عملية التخزين وتكرار النسخ .

2- إمكانية طبع الرسائل من خلال الانترنت بدون موافقة المسئول عن إدارة البريد الإلكتروني .

3- إمكانية الحذف أو التعديل كما أن محو الرسائل وحذفها لا يعني التخلص منها نهائياً ، مما قد يؤدى إلى إمكانية إرجاعها والإطلاع عليها .

4- العديد من نسخ الرسائل الوثائق المرفقة بها وسهل طبعها وحفظها مما يزيد من التكلفة سواء للمكان أو الورقة .

5- عدم الرسمية مما يؤدى إلى الانحراف .

6- عدم وجود إدارة منهجية للبريد الالكتروني المنظمة سوف يحدث ارتباك في المساحة المخصصة لتخزين الرسائل - خاصة عند حذف رسائل بعينها ، مما يؤدى إلى خلل شديد في العمل الإداري

## 4-11 البريد الالكتروني والاعمال الالكترونية

ويعتبر البريد الالكتروني من الوثائق الالكترونية إذا ما احتوى على معلومات تدخل ضمن إطار أنشطة المنظمة الرسمية وبناء عليه نستطيع تحديد ما إذا كان هذا النوع الجديد من الوثائق له قيمة إدارية أو أرشيفية .

ومن أمثلة رسائل البريد الالكتروني التي تعد وثائق رسمية وذات قيمة دائمة

1- رسائل البريد الالكتروني التى تعكس وضع وسياسيات المنظمة .

2- الرسائل التى تعد دليل على إنجاز وإتمام أعمال المنظمة

3- الرسائل الصادرة والواردة والتي تكون جزء من العملية الإدارية .

4- رسائل السياسات أو التوجيهات أو التعليمات .

5- الرسائل التى تحتوى عن قليل أو كثير من المعلومات عن الوثائق الأصلية .

6- كذلك الرسائل التى تحتوى على معلومات غير موجودة في مكان آخر مثل:-

- الرسائل المتعلقة بجداول الأعمال
- جداول ومحاضر المقابلات والاجتماعات
- التقارير النهائية والتوصيات .
- المفكرات والتعليقات غير الرسمية.

وهنالك رسائل من البريد الالكتروني تكون مطلوبة لمدة محدودة من الوقت للتأكد من إنجاز الأعمال الروتينية المتكررة ، هذه الرسائل لا تكن مطلوبة لضبط أو دعم أو توثيق برامج المنظمة ودعم اتخاذ القرار أو فى تنفيذ الأنشطة الإدارية ومنها على سبيل المثال:-

1- الرسائل التى تحتوى على معلومات تستخدم في أغراض الاستشهاد المرجعي فقط على وجود نسخ من هذه المعلومات .

2- الرسائل التى تستخدم في الاتصالات العرضية الطارئة .

3- الرسائل التى تعد نسخ مكررة من المعلومات .

4- الرسائل غير الرسمية أو المسددات التى لا تعد دليل على تطور ونمو المنظمة .

5- الرسائل التى تأتى من مكاتب البريد أو الخدمات أو مصادر الإنترنت ولا تستخدم إلا في إغراض الإعلام .

6- الملاحظات المتنوعة عن اللقاءات أو الرحلات أو الأجازات .

ويجب التخلص من هذه الرسائل إذا لم يعد عليها استخدام وذلك بعد الحصول على موافقة رسمية وطبقا للوائح الحفظ المعمول بها( الشريف .2007 ) .

## 11-4-1 العوامل التى تحدد استخدام البريد الإلكتروني

يتم استخدام رسائل البريد الالكتروني في نقل أنواع مختلفة من المعلومات داخليا وخارجيا ، وعلى الرغم من أن البريد الالكتروني يستخدم بطرق مختلفة وكثيرة إلا أنه لا يعد الطريق الوحيد للاتصال كما أن له مميزات وغالبا ما تكون المميزات للراسل والعيوب لمستلم البريد، وكما يسمح البريد الإلكتروني بإرسال العديد من المعلومات إلى أكثر من مستلم في وقت واحد فهو في نفس الوقت متهم بتكرار العديد من الرسائل التى تم استلامها ( الشريف . 2007 ).

وبداية يجب أن تحدد المنظمة مدى احتياجها إلى استخدام نظام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال داخلها أو خارجها، وتعتمد طريقة التى يستخدم بها البريد الإلكتروني في إدارة الأعمال على طبيعة عمل المنظمة وعلى وعى الموظفين ، على سبيل المثال بعض المنظمات ربما تعتبر أن المناقشات والمباحثات الخاصة بمنح العقود أو الاتفاقات لا تدخل ضمن البريد الإلكتروني، وأن الرسائل البريد هى فقط التى ترسل عند اتخاذ قرار التصديق على الاتفاقية أو العقد.

لذا من الضروري عند وضع سياسية لنظام البريد الالكتروني فأننا في حاجة إلى فهم طبيعة ونوع الأعمال التى تقوم بها المنظمة والطريقة التى تدار بها لأن طريقة التعامل مع البريد الالكتروني لا تختلف من منظمة إلى آخر فقط ، بل تختلف داخل إدارات المنظمة نفسها نتيجة لاختلاف عمل كل إدارة .

ويعتمد قرار استخدام البريد الالكتروني على عدد من العوامل هي :-

1- موضوع الرسالة

2- وجود المستلم

3- سرعة نقل الرسالة

4- سرعة الإجابة والرد.

5- عدد المستلمين أو المتلقين .

ويوجد عدة طرق للتعامل مع مرفقات البريد الإلكتروني هي:

الطريقة الأولى:- إما أن يتم التعامل مع رسائل البريد الالكتروني بشكل مستقل بعيدا عن المرفقات التى تحفظ بمفردها .

الطريقةالثانية:- أن يتم التعامل على الرسائل والمرفقات مع بعضها دون فصل بينهما.

وينصح بإدارة رسائل البريد الإلكتروني ومرفقاتها ككيان واحد لا يتم فصلها ،لأنه قد تتضمن الرسالة معلومات هامة ضرورية لتوضيح ما تحتويه المرفقات ، بالإضافة إلى تحديد وقت وتاريخ استلام أو إرسال هذه المرفقات وهذه قضايا قد تكون هامة للمنظمة لإثبات المسئولية .

وإذا كانت المنظمة تطبق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية Electronic (ERM) Records Management، فإنه لا توجد مشكلة بالنسبة لحفظ الرسائل مع مرفقاتها، فعندما تكون المرفقات مثلا تقرير عن تسويق سلعة ما تنتجها المنظمة فلا يوجد مشكلة كبيرة عند القيام بحفظ الرسالة والتقرير المرفق بها داخل نظام الحفظ بالمنظمة والمبنى على مبدأي المنشأ الأصلي والترتيب العضوي. إما إذا كانت المنظمة تطبق نظام إدارة الوثائق الورق، فإنه يتم الفصل بين الرسالة ومرفقاتها وتحفظ الرسائل في ملف الصادر أو الوارد، والمرفقات مع الوثائق ذات الصلة مما قد يؤدى إلى احتمالية فقد جزء من السياق الإداري للمنظمة.

## 5-11 معوقات تطبيق الاعمال الإلكترونية

بالرغم من وجود مزايا عديده للاعمال الالكترونية الا انه يوجد هنالك عدد من المعوقات والتي تحول دون الاستفاده منه بالشكل الكامل ومنها :

**1: المشكلات والمعوقات الفنية والتكنولوجية**

يمكن حصر المشكلات والمعوقات التي تواجه تقديم خدمات الاعمال إلكترونيه فيما يلي من ذلك :

1- المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الإنترنت مثل تعرض البيانات للتخريب والتدخل وتحويل أو استبدال البيانات.

2- مخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة عند إجراء تعامل عبر شبكة المعلومات الدولية.

3- السطو على المعلومات الخاصة بطالب الخدمة مثل إمكانية الاستيلاء على أمواله عن طريق بطاقة الائتمان الخاصة بها بسرقة بيانات بطاقته وسرقة التوقيع الإلكتروني وهو حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات لها طابع متفرد تسمح بتجديد شخص صاحب التوقيع وتميزه عن غيره. وقد تحدث أخطاء غير مقصودة من جانب طالب الخدمة ذاته عند إدخال بياناته.

4- غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً مما يثير مشكلة إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات وإثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفكرية.

5- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات، حيث شهدت بنية وخدمات الاتصالات في الدول العربية تحسناً نسبياً خلال السنوات القليلة الماضية بتحويل شبكاتها إلى النظم الرقمية إلا أنها لا زالت غير كافية بشكل يسمح بتطوير منظمات الاعمال لتطبيق اعمال الموارد البشرية الكترونيا والدليل على ذلك ضعف استخدام الإنترنت في الدول العربية بالمقارنة بالمستويات العليا نظراً لزيادة التكلفة، ويتركز عدد مستخدمي الإنترنت بصفة خاصة في الإمارات والكويت والمملكة العربية السعودية ومصر ولبنان والأردن وتونس كأكبر نسبة لمستخدمي الشبكة في الدول العربية ولا يقتصر ضعف استخدام الإنترنت على محدودية عدد مستخدمي الإنترنت فقط، ولكنها تنطوي أيضاً على ضعف كثافة استخدام الإنترنت أيضاً أو ما يطلق عليه معدل تغلغل أو اختراق الإنترنت Internet Penetration (النجار، 2002).

6- مشكلات الفقر المعلوماتي والمعرفي بلغات مختلفة، حيث نتج عن ظهور تباين كبير في مستوى الدول المتقدمة والدول العربية فقر معلوماتي ومعرفي بالإضافة للفقر المادي ما أثاره العديد من المشكلات الاجتماعية وأهمها عدم الإلمام باللغات المختلفة مما يثير صعوبة التعامل مع الوسيط الإلكتروني.

7- ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

2: المشكلات والمعوقات الاجتماعية والاقتصادية

من أهمها مشاكل التعاملات الضريبية والجمركية وسهولة التهرب من دفع الضرائب المباشرة والرسوم مثل ضريبة المبيعات لأن دفع الضرائب يقترن بالحدود الجغرافية للدولة والاعمال الإلكترونية لها طابع عالمي، وإن كان ثمة تقدم في هذا المجال بالإضافة إلى ذلك توجد مشكلة التوظيف والعمالة حيث يؤدي تطبيق الاعمال الإلكترونية إلى فقدان بعض الوظائف مع تصاعد معدلات البطالة لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى في إيجاد بعض الحلول للمشكلة تبلورت أساساً في اتجاهين: الأول وهو ما تأخذ به كثير من الحكومات في الدول التي أصابتها مشكلة البطالة التقنية أي البطالة الناتجة عن التطوير التقني السريع والكثيف ويقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة وتدريبهم على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة، ويتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل والتدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة ويقبل بها المتعطلون الباحثون عن عمل، وثمة بعد آخر لدور الدولة في مواجهة البطالة التقنية هو إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء المتعطلين ومساعدتهم في بدء مشروعات صغيرة في مجالات الصناعات اليدوية والحرفية والخدمات .

3: المشكلات القانونية والتنظيمية

إن توفير البيئة القانونية والتنظيمية أمر مهم لتطبيق الاعمال الإلكترونية لاستقرار المعاملات فيها وشيوع الثقة بين الأطراف والداخلة فيها، ويمكن حصر المشكلات القانونية والتنظيمية التي تعوق تطبيق الاعمال الإلكترونية في منظمات الاعمال العربية فيما يلي :

1- يعد التوقيع الإلكتروني أحد أهم المشكلات القانونية التي تثيرها الاعمال الإلكترونية حيث لا يتوافر لهذا التوقيع الضمانات اللازمة للتحقق من صحته وعدم تزويره. وقواعد الإثبات المقررة في القوانين السائدة تعتمد على التوقيع

المكتوب أو التوقيع ببصمة الأصبع ولم تنظم التشريعات العربية عملية التوقيع الإلكتروني(معهد التخطيط القومي / مصر ،2002).

2- الوفاء الإلكتروني وهو وفاء بالتزام بوسيلة إلكترونية كالشيكات والكمبيالات الإلكترونية وبطاقات الدفع الممغنطة وهو يعد مبرئاً للذمة وقد نظمته العديد من القوانين في الدول العربية وأهمها قانون التجارة المصري رقم (17) لسنة 1999 ولجنة الأمم المتحدة لقانون التجارة الدولية UNICITAL والتي وضعت قانوناً نموذجياً للتجارة الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بالاعمال الالكترونية والتي تعد الدولة أحد أطرافها فلم يتم تنظيمها فما زالت تشترط في المناقصات الحكومية أن يتم نشرها في الجرائد الرسمية ولم يتم النص على وسيلة أخرى مثل الإنترنت ولذا فإنه ينبغي تنظيم المناقصات والمزايدات إلكترونياً حيث السرعة وتقليل التكلفة وذلك بالنص عليها صراحة في القانون سواء في الإعلان أو الترسية أو التوريد أو الأعمال الأخرى والتي يمكن أن تتم عن طريق الوسائط الإلكترونية والاستفادة من تجارب الدول العربية في هذا الشأن.

3- لم يتم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وتعليمات حكومية منظمة للكثير من الخدمات الاعمال الالكترونيه (عامر ،2001).

4- عدم وجود نظم دعم خدمة كافية للوفاء ببعض المتطلبات الحكومية مثل تقارير الضرائب.

4: معوقات إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية في الدول العربية أحد أضعف حلقات الإدارة العربية ولا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع حجم ومدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية في ظل التوجه نحو الاعمال الإلكترونية وشيوع استخدام الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة. وتحصر أهم المعوقات التي تواجه الموارد البشرية العربية في تطبيق الاعمال الإلكترونية فيما يلي :

1. على الرغم مما تتمتع به الدول العربية من رصيد بشري عظيم (273 مليون نسمة) ومن إمكانية بشرية إنتاجية لمن هم في سن العمل (15-64 سنة) تتجاوز نصف السكان، ومع تزايد الإنفاق على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن مستويات الأمية لا تزال عالية حيث تصل في الفئة العمرية (15-64) إلى أكثر من 50٪ من عدد السكان في حيث ان يصل متوسط معدل الأمية على مستوى الدول النامية كمجموعة إلى 30٪ وعلى المستوى العالمي إلى 22.5٪ أما فيما يتعلق بنسبة الملمين بالقراءة فلا تزال النسبة في الدول العربية 66٪ أقل مستوى من المتوسط الذي حققه من الدول النامية في مجموعها 72٪ ويشير الجدول رقم (9-1) الارتفاع الواضح في نسبة الأمية وانخفاض نسبة التعليم الأساسي.

## جدول رقم (10-1)

## نسبة الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي والمتوسط ونسبة الأمية بين البالغين في الدول العربية

| الدولة | نسبة الالتحاق بالتعليم | نسبة الأمية بين البالغين |
|---|---|---|
| | ٪ | ٪ |
| البحرين | 80 | 12.9 |
| الإمارات العربية المتحدة | 68 | 24.9 |
| المملكة العربية السعودية | 61 | 23.9 |
| الكويت | 59 | 18.1 |
| سلطنة عمان | 58 | 29.7 |
| الأردن | 55 | 10.8 |
| سوريا | 63 | 26.4 |
| لبنان | 78 | 14.4 |
| تونس | 74 | 30.1 |
| ليبيا | 92 | 20.9 |
| المغرب | 52 | 52 |
| مصر | 76 | 54.4 |
| قطر | 75 | 19.2 |
| الجزائر | 72 | 33.4 |
| جزء القمر | 35 | 40.8 |
| السوداني | 34 | 43.1 |
| جيبوتي | 22 | 36.6 |
| موريتناي | 40 | 58.4 |
| اليمن | 51 | 54.8 |

المصدر: www.UNP.org/hdr 2006/micator

ويشير تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة UNDP لعام 2006 إلى تحقيق تحسن ملحوظ في معامل التنمية البشرية إلا أنه لا يزال دون معامل التنمية البشرية على مستوى العالم وصنف التقرير إحدى عشر دولة عربية يمثل سكانها 79٪ من مجموع سكان الوطن العربي كدول ذات تنمية بشرية متوسطة فيما صنف أربع دول ذات أداء متقدم وأربع دول أخرى في مستوى ضعيف، أما عن مكانة الدول العربية في دليل الإنجاز الثقافي الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP والذي يحدد قدرة الدول على المشاركة في عصر الشبكات ويكشف عن أدائها في خلق تونس وسوريا ومصر والجزائر المواقع 14، 19، 20، 21 ضمن عدد 26 دولة في المجموعة الثالثة ويطلق عليها المتبنون النشطون التي توجد بها مهارات بشرية عالية يمكن الاستفادة بإمكانياته.

وإذا كان معدل إنفاق الدول على البحوث والتطوير مؤشراً هاماً لقياس مدى مواكبتها للتقدم التكنولوجي فالملاحظ أن نسبة الإنترنت على البحث والتطوير للناتج المحلي الإجمالي العربي لا تتجاوز 0.2٪ في حين تربو هذه النسبة على 2٪ من الناتج المحلي للدول المتقدمة لذلك جاء نصيب المواطن العربي من الإنترنت على البحوث والتطوير ضئيلاً لا يزيد على 4 دولارات سنوياً مقابل 400 دولار للمواطن في الدول الصناعية.

2. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية حيث تتبلور أساليب الاستقطاب في إعلانات الصحف أو مكاتب الاستخدام وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
3. غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد طابع الاجتهاد الشخصي في اتخاذ القرارات.
4. تأخذ نظم قياس وكفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها، وتصبح مجرد روتين تقليدي لا يترتب عليه نتائج عالية.

5. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها:

أ- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات التدريب الفعال، وحصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني، وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.

ب- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها لمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو أعداد أو تهيئة لقدراتهم في هذا المجال.

جـ- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل، الابتعاث إلى منظمات أجنبية متطورة أو التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من اصحاب مهارات متعددة والإقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية، وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي و الوسائط المتعددة.

د- التباعد عن الجامعات و المعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته وعدم اعتماد التدريب في العمل في المنظمات الواقعة بإقليم الجامعة أو المعهد أو القريبة من محل إقامة الطالب كأحد متطلبات التخرج وحفزه من قبل المنظمة أو الجامعة مهما تواضع الحافز فيهم ذلك في تنشئة الطالب.

6. ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة (السلمي، 2001).

7. قصور فعالية التعليم وقصور تبني الإدارة للابتكار مما يحول دون التكيف السريع والفعّال مع تحديات كثيرة تطرحها البيئة العالمية.

8. ضعف مخصصات التدريب والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ما زال غائباً وكذلك تقييم عائد التدريب والنظرة غير المنصفة للبحوث والتطوير.

## 6-11 اساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية

يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للأفراد وترشيد استخدام الموارد وضبط المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة. وتقتضي عملية التحول إلى الاعمال الإلكترونية لتحقيق هدف تقديم خدماتها للراغبين فيها في الوقت ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون تعديلات جذرية في النظم الإدارية تستهدف في المقام الأول القضاء على التعقيدات الزائدة والكم المبالغ فيه من الإجراءات، وتبسيط الهياكل التنظيمية والاعتماد على الهياكل المفرطحة بديلاً عن الهرمية وتقليل الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين وتحقيق اللامركزية التي تعتمد على مؤسسات فعالة تكفل الخضوع للمسألة على المستوى المحلي وتضع نظاماً لتخصيص الموارد لتحقيق التنمية المستدامة في المدن العربية وضرورة تشجيع الدول العربية للتجريب والتجديد المؤسسي وتشجيعه ودعمه عن طريق السماح بتكامل المشروعات والمؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي في ظل ارتباطات اجتماعية يمكن أن تقلل من معوقات التعاون والتكامل ويكون لها الأولوية في التطبيق أما الخدمات التي لا تتطلب غير إجراء بسيط فهذه يمكنم تقديمها بالشكل التقليدي الوظائف أن يتم تقديمها للمستخدمين إلكترونياً.

وينبغي على الإدارة في منظمات الاعمال تطوير ممارستها وأساليبها في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية في إطار التوجهات التالية :

1- إعادة هندسة إدارات شؤون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية (جريدة البيان، 2001).

2- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي.

3- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والإعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها.

4- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.

5- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.

6- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

7- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح سبل تطوير الأداء.

8- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة، ثم إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق التخطيط والتصميم ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها.

9- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير (السلمي، 2002).

وفي إطار ذلك نرى أن أساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية تتعدد ونحصرها فيما يلي:

أ- الأساليب التقليدية في تأهيل وتنمية الكوادر البشرية.

ب- الأساليب الحديثة في تأهيل وتنمية الكوادر البشرية.

**11-6-1: الأساليب التقليدية في تأهيل وتنمية الموادر البشرية العربية في المنظمات العربية**

1- التعليم في مراحله المختلفة.

2- التدريب بأنواعه المختلفة الفنية والإدارية والسلوكية والذي يجب أن يبنى على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات وتتمثل أهم الأساليب التدريبية في المحاضرة ودراسة الحالات والعصف الذهني وتقليد الواقع أو المحاكاة simulation والمبادرة الإدارية Management Game وتدريب الحساسية sensitivity training والرحلة الميدانية field trip or tour والتدريب في مكان العمل vestibule training والتمرين العملي exercise وتدريب تعلميات العمل job instructions (عبد الوهاب، 2006).

3- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها فيضيف للوظائف مخزون مهاراته فيتطور بمرور الزمن.

4- القراءة المستمرة، ليس فقط في مجال التخصص المهني ولكن أيضاً في أدبيات الإدارة وفروع المعرفة الأخرى والقراءة الحرة وغيرها حسب اهتمامه.

5- جلسات الأفكار التي يعقدها المدير لمرؤسيه.. أو يعقدها له رؤساؤه أو تقررها الإدارة للرؤساء والمرؤسين.

6- اللقاءات الدورية على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع وما يتم في هذه اللقاءات من استعراض للمشكلات التي تواجهها المؤسسة ومداخل حلها وفرص التحسين.

7- المؤتمرات والندوات التي تعقد محلياً وعالمياً حيث الاستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد.

8- استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمديرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة والاستماع إلى هؤلاء ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر.

9- التطوير التنظيمي الـذي يتناول الأفـراد والجماعـات والإدارات والأقسـام لتقويـم أهدافـها وسياسـاتها وإنجازاتـها وتطويـر ذلـك مـن خـلال الهيكـل والأساليب والعلاقات.

**11-6-2: الأساليب الحديثة في تنمية الموادر البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية**

اهتمـت المنظمـات العربيـة قديمـا بـالتدريب وحصرتـه في توفـير فـرص التدريب لأفراد المنظمة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تدريبيـة متخصصـة خـارج المنظمة، ودلت الممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحسار آثـاره في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل فتأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيـه(ابو شيخة ، 2002) بالإضافة إلى سياسة التعليم في مراحله المختلفة التي تقوم على الحفظ والتلقين والتي أصبحت غير قادرة على استيعاب وتفعيل التصنيفات الحديثة في ظل العصـر الإلكـتروني E.Era وأصبح تطوير مفاهيم وآليات وأساليب تنميـة المـوارد البشـرية ضـرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعـاصرة وتسـتطيع تطبيـق الحكومـة الإلكترونية ومواجهة تحدياتها مما زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية القـادرة علـى تفعيل الصلاحيات التي تعـهد إليـهم في المنظمـات المعـاصرة المتجهـة بدرجـات متزايدة إلى أنماط اللامركزية وتمكين وأصحـاب القـدرة علـى العمـل في الفـرق ذاتية الإدارة وتزايدت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويـع الأعمال flexible specialization وتتمتع بالخصائص الآتية:

الرغبـة في الإنجـاز - السـعي إلى التميـز - تحمـل المخـاطر - الابتكـار والتجديد - الاستعداد للخدمة - التركيز على النتائج - الاقتناع بفكرة الجودة - تقبل واستيعاب التغيير.

وفي إطار ذلك، فإن أساليب تنمية المـوارد البشـرية المستندة إلى الحاسـب الآلي وأساليب التدريب الفعالة والتدريب عبر الشبكة العالمية الإلكترونيـة هـي التي تركز على التوجهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية حيث أهمية الطاقـات

الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في فرق ذاتية الإدارة لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة ولتحقيق ذلك نرى أن تنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الإلكترونية تكون عن طريق أسلوبين :

الأول: الابتكار بأساليبه المتعددة.

الثاني: التدريب غير التقليدي أو التعلم الإلكتروني وهو التدريب عبر الشبكات وهو ما سنعرض له تفصيلاً.

**1- الابتكار وأساليبه :**

مفهوم الابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادأة والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الابتكار أيضاً شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة( مصطفى ، 2000 ).

وينبغي الاهتمام بالابتكار في التعليم بمراحله المختلفة وأهمها التعليم الجامعي حيث الاهتمام بتهيئة الخريج المسلح ليس فقط بمعارف متقدمة في مجالات الإدارة المتكاملة وفي مجال تخصصه، بل أيضاً بقدرات عملية تتضمن مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت وأن يكون أسلوب الفهم والتحليل والتخيل والابتكار هو السائد بدلاً من أسلوب حشر المعلومات والتلقين بالحفظ مما يعطل العقول.

ومنظمات الغد تحتاج إلى خريجين قادرين على الأداء والقدرة هي محصلة المعرفة ومهارة تطبيقها بالإضافة إلى المبادأة في ظل سيادة التنظيم الشبكي وفرق العمل ذاتية الإدارة، ولا يكتفي بإنجاز ما حدد له من أهداف بل يسعى لتجاوزها وأن يكون قادراً على العمل الجماعي المنسجم ضمن فرق عمل منتجة.

ويثور التساؤل التالي :من هو الذي نتوقع منه إمكانية أن يبتكر للتطور والتحسين في منظمتنا العربية ؟

هل هو الذي يخضع لإدارة أوتوقراطية تحرمه من المشاركة بالرأي وترى فيه سوى منفذ مطيع؟ أم هو الذي ترى فيه الإدارة عقلاً مفكراً مهما صغر شأنه وتتيح له المعلومات ومؤشرات الأداء وتشجعه على تقديم الاقتراحات والمشاركة في صنع القرارات بحيث يسهم في موقعه مع العاملين بباقي المواقع الأخرى في الابتكار للتطوير وتعزيز القدرة التنافسية.

لذا انتشرت نظم الاقتراحات في الكثير من المنظمات الحكومية والشركات الصناعية في العديد من البلدان الساعية للتغيير مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا الغربية واليابان وسنغافورة وغيرها.

وتستهدف هذه النظم تشجيع العاملين فرادى وجماعات على إفراز أفكار مبتكرة لتحسين الجودة بهدف خفض التكلفة وزيادة درجة رضاء العملاء المستخدمين وتجمع نظم الاقتراحات هذه سمة مشتركة هي قيام لجان محايدة بتقديم الأفكار المبتكرة وفق معايير موضوعية مثل مدى عملية الفكرة وقابليتها للتنفيذ ومدى غسهامها في تحسين الجودة أو خفض التكلفة ومدى اقتصادياتها وترصد مخصصات مالية لمكالفأة المبتكرين.

ولا يقتصر الأمر في نمط الإدارة المتطورة المعاصرة على تشجيع العاملين بلا تفويض والتمكين وتقديم الأفكار المبتكرة بل تعمل الإدارة إلى تشجيع حلقات العصف الذهني كمدخل من مداخل الابتكار حيث يجتمع عدد معين من العاملين لتدارس مشكلة أو مجال يحتاج إلى تحسين ويعمد قائد الفريق لتشجيع الأعضاء على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار البديلة للمعالجة أو التطوير[1] (جريدة البيان ، 2001) وتتبع ثلاث خطوات في ذلك حيث توضح المشكلة ثم كيفية العمل والسلوك وتقنية الأفكار ومن الأساليب الابتكارية أيضاً الإدارة على المكشوف Open – Book Management وهو منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً

بأول من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربلة الاقتراحات نحو التطوير ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق عمل ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج OBM وتحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق (المغرجي، واخرون، 2003) ويوجد أيضاً أسلوب الجماعات الحماسية Hot Groups وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تحب الإنجازات العالمية في العمل والمغامرة والمهمات الصعبة حيث يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يزيدون من استخدام أفكارهم لحل أو إنجاز المهمات المناطة بهم ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة في تخصيص المنظمة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الإلكتروني وشبكات الحاسب.

2- التدريب عبر الشبكات أو ما يسمى بالتعليم الإلكتروني:

وهو التعليم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكة مغلقة أو شبكات مشتركة أو الشبكة الإلكترونية وهو تعلم مرن مفتوح وليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة وهو لا يعتمد على التكنولوجيا فقط بل على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير أيضاً وتوجد العديد من الوسائط التي تستخدم في التعليم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs والوسائط المتعددة multimedia التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة، وكذلك البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد، الوظائف جانب استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإلكترونية.

ومن سماته أنه يتم بصورة متزامنة synchronous فتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة ONLINE مما يجعل جو التعليم أقرب إلى الطريقة التقليدية أو يتم بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العملية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقاً لوقته وسرعته الشخصية ويوفر الوقت والتكلفة ويساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة وهو يعتمد على التعلم بالممارسة والتغذية المرتدة ورغبة المتعلم في التعلم وتصميم البرنامج الذ ي يساعد المتعلم على السير وفقاً لخطاه الشخصية وفي المكان الذي يناسبه (الغراب ، 2001) ( وتوجد العديد من الاختبارات الموجودة على صفحات الإنترنت والتي تختبر استعداد الأفراد والمؤسسات للمتعلم عن بعد وهي تقوم على أساس تحليل العوائق النفسية والبيئية والتكنولوجية التي تؤثر على استعداد التعلم ( johonson) والفوائد التي تعود على المتعلم أو المتدرب:

1- يتعلم ما يريد أن يتعلمه في الوقت الذي يختاره وبالسرعة التي تناسبه.

2- يتعلم ويخطئ في جو من الخصوصية.

3- يمكنه تخطي بعض المراحل التي يراها سهلة أو غير مناسبة.

4- يجعل كماً هائلاً من المعلومات في متناول يده .

اما الفوائد التي تعود على المنظمة :

1- تقليل مصروفات السفر والانتقال بالنسبة للمتدربين .

2- تقليل أوقات الغياب عن العمل.

3- تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.

4- خلق بيئة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة.

5- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة.

6- تدرب عدد كبير من العاملين.

7- سرعة نشر التعليمات والثقافات .

ومن أجل الاستفادة من التدريب عبر الشبكات في منظماتنا العربية يجب التغلب على المقاومة والتآلف مع التكنولوجيا والتواصل مع الآخرين والاعتماد على الذات ومعرفة مواطن القوة وتحديد الاحتياجات والتأكد من وضوح المضمون.

**11-6-3 صعوبات تحول وظائف التدريب عبر الشبكات :**

إذا كانت هناك محاولات جادة تقوم بها بعض منظماتنا العربية نحو تدريب العاملين بها عبر الشبكات فإن هذه المحاولات يواجهها العديد من الصعوبات وهي لا تقتصر على منظمتنا العربية بل المنظمات في الدول المتقدمة أيضاً، وقد أوردت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ASTD قائمة بأسباب عدم نجاح محاولات التدريب عبر الشبكات وهي :

1- اختيار التكنولوجيا قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

3- عدم الدراية الكافية من جانب الإدارة العالية.

4- عدم تكوين فرق عمل للتعلم عن بعد.

5- عدم اعتبار المتدربين جزءاً من هذا الفريق .

6- عدم إدراج ممثل من الإدارة المالية مع الفريق.

7- عدم تدعيم فكرة التعلم الذاتي والدور الأساسي للمتعلم.

8- عدم الترويج لهذه المنظومة داخلياً.

9- ضعف تحليل فعالية التكاليف.

10- اختيار تكنولوجيا غير مناسبة أو معقدة.

11- عدم وجود دعم من الإدارة العليا.

12- عدم كفاءة الأنشطة الإدارية المساعدة.

13- المقارنة الدائمة بالتدريب التقليدي.

14- اختيار برامج غير مناسبة للبدء في التعلم عن بعد.

15- عدم وجود تفاعل كاف بين المدربين والمتدربين.

16- عدم وجود متابعة للمتدربين.

وإذا كان التدريب الإلكتروني في المنظمات العربية يعوقه وجود نسبة كبيرة من العمال لم يسبق لها التعامل مع الحاسبات بالإضافة الوظائف طبيعة الشعوب العربية التي تصف بالحذر وعدم الميل للمخاطرة والاعتماد دائماً على الأكبر سناً بدلاً من فئة الشباب التي على دراية بكيفية التعامل مع الإلكترونية ومجال الحاسب الآلي مما يزيد من مقاومة التغيير الوظائف التدريب عبر الشبكات ورغم كل ما سبق فقد بدأت المنظمات العربية تستشعر أهمية التعلم الإلكتروني لمواكبة المتغيرات العالمية والاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا الاتصالات فانتشرت في السنوات الأخيرة أجهزة الحاسبات ومجانية الإلكترونية في العديد من الدول العربية وإن كنا نرى ضرورة تضافر جهود الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية لتشجيع التدريب عبر الشبكات حيث يقوي ذلك من العمل الجماعي في منظمامتنا العربية.

## 11-7 مقترحات لتنمية الموارد البشرية لتطبيق الاعمال الالكترونية.

تم وضع بعض المقترحات لتتناسب مع الية تطوير الموارد البشرية مع الاعمال الالكترونية .

1- تطوير البرامج والمشروعات التي تهدف لسد الفجوة المعرفية والرقمية التي تعانيها الدول العربية من خلال زيادة التوسع في إقامة البنية الأساسية لنظام الإبداع القومي والتهيئة المعلوماتية والتكنولوجية القائمة على المعرفة وتعزيز صناعة البرمجيات وتطبيقاتها ومنظومه الاقتصاد الشبكي والمعرفي .

2- اعادة بناء البنية التحتية لادارات الموارد البشرية الكترونيا وتفير كافة المستلزمات والتقنيات الحديثة من حاسبات وشبكات اتصال وغيرها لممارسة هذا الدور .

3- اعادة تاهيل وتدريب كافة العاملين في ادارة الموارد البشرية لامكانيـة القيـام باعمال هذه الادارة الكترونيا .

4- زيادة وتوسيع ونشر الصفحات العربية على الشبكة العالمية الإنترنت حيـث لا تشكل حالياً أكثر من 1٪ من إجمـالي الصفحـات المنشـورة بكـل اللغـات، وبناء شبكة داخلية في منظمات الاعمال لضمان العمل بكفاءة عالية.

5- للقضاء على مشكلة الأمية الإلكترونية المنتشرة في الـدول العربيـة وفي ظـل تطبيق الاعمال الإلكترونية ينبغي وضع استراتيجية لها تقوم على إعادة تأهيل كافة الموظفين

6- الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليـم بمراحلـه المختلفـة لإعـداد وتـأهيل خريج لديه مـهارات وقـدرات إبداعيـة معرفيـة متراكمـة ويـهتم بالرغبـة في الإنجـاز والسـعي التميـيز وتحمـل المخـاطرة والابتكـار والتجديـد وتقبـل واستيعاب التعبير.

7- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفـراد في بحـث مشـكلات العمـل وحفزهم علـى المبـادرة والمبـاداة بالاقـتراح والابتكـار لتطويـر نظـم العمـل وتشـجيع حلقـات العصـف الذهـني والإدارة علـى المكشـوف والجماعـات الحماسية بإعتبارها مداخل الابتكار الحديـث الـتي تفيـد اتخـاذ القـرار ورفـع مستوى أداء منظماتنا العربية في ظل تطبيق الاعمال الإلكترونية.

8- يقتضي التحول إلى تطبيق ادارةالموارد البشرية الكترونيا الاهتمام بـالتدريب الإلكتروني والعمل على تلافي معوقاتـه ومواجهتـها نظـراً لفوائـده العديـدة بالنسبة للأفراد والمنظمات العربية على حد سواء.

## 11-8 حالة دراسية (العمليات المالية والمصرفية عبر الانترنت).

تعتبر المصارف البنكيـة مـن اكـثر منظمـات الاعمـال استخداما للتكنولوجيـا المعلومات وتطبيقا للاعمال الالكترونية، وهذا التنوع ووالتعـدد يعـود الى الحسـابات والأوعية الادخارية والاستثمارية التي يتيحها البنك لعملائـه ،ويتـم فتحـها بالعملـة المحلية والعمـلات الأجنبيـة الرئيسـية ،وتفتـح للأفـراد والمؤسسـات المختلفـة وأيضـاً

للشركات بجميع أنواعها إما نقداً أو بتحويـلات مـن بنـوك محليـة وخارجيـة ،ويمكـن لأصحاب هذه الحسابات الاستفادة من خدمة البنك الصوتي والخدمات المقدمـة عـبر موقع البنك بشبكة الإنترنت من أي مكان في العـالم أو باستخدام بطاقـات الصـراف الآلي أو بطاقات فيزا إليكترون االتي يصدرها البنك لعملائه

من خلال حاسباتهم الشخصية بالاتصال المباشر، كمـا يمكنـهم الاشـتراك فى نظام البنك الفورى والذى يسـمح بـإجراء بعـض العمليـات المصرفيـة مـن سحب وإيداع فوراً مستخدماً البطاقة الالكترونية المصدره من البنـك للعميـل ، ومن هذه الخدمات التي يمكن الحصول عليها :

1- الحسابات الجارية

2- حسابات الاستثمار الحر والعملات الأجنبية

3- حسابات الاستثمار لمدة سنتين (ذات العائد المميز)

4- الحسابات المشتركة

5- حسابات استثمار مخصصة لأغراض محددة

6- شهادات الادخار الثلاثية ذات العائد المتغير

7- شهادات الإدخار ( نماء ) طويلة الأجل ذو العائد المجمع

8- تأجير الخزائن الخاصة

9- مزايا وجوائز للسادة أصحاب الحسابات الجارية والاستثمارية والشهادات

**11-8-I نظام الصراف الآلي:**

يقدم ان من الخدمات الاساسية الـتي تقدمـها البنـوك هـي خدمـة بطاقـة الصراف الآلى لعملائه حيث يتاح للعميل من خـلال هـذا النظـام مجموعـة مـن الخدمات تتمثل فى الآتى:

1- السحب النقد.

2- الإيداع النقدى لكافة العملات.

3- إيداع شيكات وكمبيالات للتحصيل.

4- الاستفسار عن أرصدة الحسابات.

5- استبدال العملات الأجنبية من حسابات العميل

6- التحويل بين الحسابات الاستثمارية والحسابات الجارية بالعملات المختلفة.

7- طلب استخراج كشف حساب.

8- طلب إصدار دفتر شيكات.

9- طلبات أخرى.

10- يمكن للعميل توجيه أى طلب للبنك وإيداعه بمظروف يودع بالآلة.

11- جميع هذه الخدمات متاحة للمشتركين طوال 24 ساعة وأيام الإجازات من خلال ماكينات الصراف الآلي الخاصة بالبنك

**2-8-11 بطاقة فيزا إلكترونك :**

تعتبر بطاقة الفيزا الكترونيك ايضا من الخدمات التي تقدمها البنوك والتي تتمثل في المزايا التالية:

- أكثرأماناً من حمل النقود .
- خير رفيق فى السفر.
- البطاقة مقبولة محلياً ودولياً حيث يمكن إستخدامها للحصول على السلع والخدمات من آلاف التجار ومراكز البيع الكبرى المختلفة .
- الحصول على النقد من أجهزة الصراف الآلى والتى تحمل علامة الفيزا .
- خدمة على مدار الساعة والعطلات داخل البلاد وخارجها.
- سرعة وسهولة الشراء وكافة الإحتياجات والسحب النقدى .

### 11-8-3 البنك الصوتى :

من خلال هذه الخدمة يمكن للعميل عن طريق التليفون إجراء الآتى :

- الاستفسار عن أرصدة الحسابات الجارية والاستثمارية والشهادات.
- الاستفسار عن أسعار العملات.
- طلب الحصول علي دفتر شيكات.
- تغيير الرقم السرى الخاص بكم فى النظام.
- تحويل مبلغ من الجارى للاستثمار أو العكس بنفس العملة أو من عملات أجنبية.
- الاستفسار عن آخر (5) حركات تمت علي الحساب.

ويمكن للعميل بعد اشتراكه في الخدمة التعامل مع نظام البنك الصوتى عن طريق الاتصال من خلال تليفون ذو أزرار به خاصية (Tone) من أى مكان حيث يتم طلب رقم تليفون البنك الصوتى الذي سوف سيرد بعبارات سهلة وواضحة يمكن للعميل إتباعها طبقاً للخدمات التى يطلبها.

### 11-8-4 خدمات البنك عبر الإنترنت :

ان الخدمات التي يمكن الاستفادة منها عبر الانترنت والمتعلقة بالبنوك هي:

- الاستعلام عن الرصيد.
- الاستعلام عن الودائع المجمدة.
- الاستعلام عن كشف حساب عن فترة حالية.
- الاستعلام عن حركات حساب لفترة معينة.
- التحويل من حساب إلي آخر.
- إرسال كشف الحساب بالبريد الإليكتروني.

**11-8-5 استمارات وطلبات للتعليمات والخدمات المصرفية الـتي يمكـن الحصـول عليها من خلال الموقع :**

- استمارة بيانات لراغبي التعامل مع إدارة أمناء الاستثمار.
- طلب تسويق.
- طلب فتح اعتماد مستندي.
- طلب تحديث البيانات الشخصية للعميل.
- تعليمات مستديمة بإضافة العائد لحساب الاستثمار.
- طلب إصدار خطاب ضمان.
- نموذج تجميد وديعة .
- طلب تغيير عنوان العميل.
- طلب دفتر شيكات لعميل قديم.
- طلب إصدار شيك مصرفي.
- طلب شراء شهادة ادخار ثلاثية.
- طلب إصدار بطاقة بنك للصراف الآلي.

# 11-10مراجـع الفصل الحادي عشر

1- السكا رنه ، بلال .(2008 ) الريادة وادارة منظمـات الاعمـال. دار المسيرة للطباعة والنشر . عمان ، الاردن .

2- الشريف .اشرف محمد عبـد المحسـن ( 2006 )إدارة وأرشـفة رسـائل الـبريد الالكتروني في المنظمات الحكومية . cybrarians journal .

http://www.cybrarians.info/journal/no9/archiving.htm

3- العيسـوي، إبراهيـم: (2001 ) التجـارة الإلكترونيـة، المكتبـة الأكاديميـة، القاهرة، مصر.

4- الغراب، إيمان محمد (2003 ) التعلم الإلكـتروني مدخـل إلى التدريـب غـير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، .

5- السـلمى، علـي:(2001 ) إدارة المـوارد البشـرية الاسـتراتيجية: الناشـر دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة ، مصر.

6- الضرغامي، أمين:(2002 ) مصـر والتحـول إلى المنظمـات الإلكترونيـة مجلـة البحوث الإدارية، مركـز البحـوث والمعلومـات، أكاديميـة السـادات للعلـوم الإدارية، السنة العشرون، العدد الثاني إبريل، القاهرة ، مصر.

7- المفجري، عادل حرحوش - صالح، أحمد علي (2003) رأس المـال الفكـري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنميـة الإداريـة، بحـوث ودراسات.

8- درويش، أيمن سيد( 1998 ) المرجع الكـامل لخدمـات الإنـترنت، دار شـعاع للنشر والعلوم، سوريا.

9- رضوان، رأفت( 1999) عـالم التجـارة الإلكترونيـة، المنظـة العربيـة للتنميـة الإدارية.

10- عبد الخالق: التجارة الإلكترونية وتنمية الاقتصـاد الشـبكي العربـي، مجلـة أخبار المال والاقتصاد، العدد السادس ديسمبر 2001.

11- عامر، سعيد يـس( 2000) التحديات المعـاصرة في الاتصـالات والتجـارة الإلكترونية وآثارها على الأداء،دار شعاع للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

12- النجار ، احمد السيد .( 2001 ) مركز الدراسات السياسية والاسـتراتيجية، مؤسسة الأهرام، الاتجاهات الاقتصادية الاستراتيجية ، القاهرة ،مصر.

13- مصطفى، أحمد سيد: التغيير بالابتكار رؤية معاصرة في د. سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، ط 2000.

14- معهد التخطيط القومي : نحو استراتيجية للاستفادة من التجارة الإلكترونية في مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 153 يوليو 2002.

15- جريدة البيان( 2001 )، الإمارات العربية المتحدة، أعداد متفرقة.

16- أولفت أوستيرج: مؤتمر الحكومة الإلكترونية دبـي الأول 2001، الإمـارات العربية المتحدة، جريدة البيان 30 يناير 2001.

17- harvey, D. & Brown, D. (2001). " **An Experiential Approach to Organization Development**", 6th ed, Upper Saddle River, New Jersey , Prentice Hall,.

18- Johonson www. @com/learning network/virtual academy/success.22-12-2006.

19- Robert. D. Histrich .Entrepreneurship. Fifth Edition 2002, MC Graw - Hill higher Education.London

# الفصل الثاني عشر

## التطوير الاداري /حالة دراسية في الدول العربية

# الفصل الثاني عشر

# التطوير الاداري / حالة دراسية في الدول العربية

**الاهداف التعليمية للفصل :**

يهدف هذا الفصل الى تزويد القارى بالمعلومات التي تمكنه من:

1- أبرز التجارب الدولية في الترتيبات المؤسسية لإصلاح أجهزة القطاع الحكومي

2- تجربة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية

3- التجربة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي

4- التجربة الأمريكية في ميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية

5- تجربة كندا ونيوزلاندا وأستراليا وبريطانيا

6- أداء الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية وأوجه تحسينه

7- النطاق الحالي لنشاطات القطاع الحكومي

8- خطوط التداخل بين القطاعين الحكومي والخاص

9- تجربة المملكة العربية السعودية في إصلاح الجهاز الحكومي

10- معوقات الأداء في القطاع الحكومي

11- أوجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي

**تمهيد**

تعتبر الإدارة من أهم العناصر الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء ،حيث أن تحقيق التقدم والتطور فى إنجازات ملموسة على أرض الواقع . ولن تقوى أجهزة الإدارة العامة التقليدية المتقوقعة والمتمسكة بالنهج القديم على النهوض بعملية الإصلاح الأدارى الذى يقود إلى الإصلاح الشامل بالنسبة : لأحداث تغييرات هيكلية واسعة للتخلص من التعقيدات الإدارية وتبنى أساليب متطورة تكفل ترشيد اتخاذ القرارات وتعظيم المنافع من خلال الاستخدام العقلانى لكافة الموارد المتاحة ، الإبتعاد عن القوالب النمطية الموحدة التى تشل حركة الإبداع والإبتكار ، التحول إلى المزيد من اللامركزية ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية ، إشراك المؤسسات الرسمية والمجتمعية فى إتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها ، المطلوب منا فى الوطن العربي الآن هو الإنتقال إلى استخدام أساليب الإدارة المعاصرة كأداة لإحداث التغيير المدروس الهادف إلى تحقيق معدلات نمو إقتصادى مناسبة قادرة على تحسين الأوضاع المعيشية لكافة أفراد المجتمع.

إن إحداث كل هذه التغييرات الجذرية فى الأوضاع والمفاهيم والأساليب الإدارية وتفاعلاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وفى فلسفة وبيئة الإدارة العربية تستدعى بالضرورة تدخل السلطات السياسية العليا لأقرار خطط وبرامج الإصلاح الإدارى لإزالة كافة القيود والعراقيل التى تحد من حركة التفاعل الطبيعى بين المتغيرات ذات العلاقة بالإدارة وإطلاق قوى الضبط الطبيعية المستمدة من واقع العمل والإنتاج لتمارس تفاعلاتها المنطقية التى تتحكم بها المعايير العلمية الإدارية منها والاقتصادية في إطار الاهداف والسياسات التى توفر عنصر الضبط والتحكم الرشيد في مسيرة الإصلاح الإقتصادي والإدارى التى تعالج كافة الظواهر المسببة للفساد والتخلف الإدارى .كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولي على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة فى فهم وإستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور.

## 12-1 أبرز التجارب الدولية في إصلاح أجهزة القطاع الحكومي

يركز هذا الجزء من الفصل على عرض موجز لبعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري التي تستهدف تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية في أجهزة القطاع الحكومي. ويشمل العرض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي ، وميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية. كما يشمل العرض تجربة كندا ونيوزيلاندا وأستراليا والمملكة المتحدة (بريطانيا).

**أولاً : تجربة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية :**

تتكون هذه الجزئية من شقين: الشق الأول يتعلق بتجربة تنظيم الجهاز التنفيذي، والشق الثاني يتعلق بمراجعة أداء الأجهزة التنفيذية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية كما سيتم إيضاحه.

**1- التجربة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي :**

انصب هذا الجهد على تنظيم الجهاز التنفيذي للحكومة الأمريكية الفيدرالية ، وتم بمعرفة ما سمي بـ "لجنة هوفر الأولى (1947-1949م)". وكان هدف التنظيم دراسة طرق وأساليب الأداء في الأجهزة التنفيذية الفيدرالية ، بهدف الوصول إلى تحسين أدائها وترشيد أوجه مصروفاتها. وتبنى هذا التوجه التنظيمي مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية. كما تم التركيز في الدراسة على الجوانب الخمسة التالية: "(أ) التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات. (ب) أدوات الإدارة مثل: المالية ، الوظائف والموظفين ، الخدمات العامة ، نظام حفظ الوثائق والتقارير الحكومية. (ج) التداخل والازدواجية في الأجهزة الحكومية. (د) اللامركزية في التنفيذ تحت مظلة إشراف مركزي. (هـ) إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية" (اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري/ 1421هـ/ 2000م/ ص:22).

واتبع في أسلوب الدراسة الاعتماد على فرق العمل المتخصصة والمتنوعة من جهات متفرقة ذات علاقة. وقامت الفرق المتخصصة بتقديم تقاريرها للجنة الرئيسية التي تقود هذه الفرق. وتم التوصل إلى (273) توصية شملت الجوانب الخمسة

للدراسة التي سبق بيانها. ومن أهم النتائج والتوصيات التي أفرزتها الدراسة (المرجع السابق/ ص: 22-24) ما يلي :

أ- هناك عدم توازن بين مسئوليات الرؤساء في الأجهزة وبين الصلاحيات المعطاة لهم، بما يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ، لذلك تمت التوصية بمنح صلاحيات كافية للمسئولين في الأجهزة التنفيذية في مجالات إعادة التنظيم ، وفي التعامل مع الموظفين ، والنواحي المالية.

ب- هناك قصور في أسلوب إعداد الميزانية ، والرقابة المحاسبية ، وإجراءات تحديد الاعتمادات المالية ، وإجراءات الإيرادات ، والتكاليف التشغيلية ، والإعانات في الميزانية.

جـ- وتمت التوصية بتبني ميزانية الأداء ، وتبسيط إجراءات مناقشة الاعتمادات المالية، ووضع نظام متكامل وفاعل لإعداد ميزانيات الأجهزة التنفيذية ، بما يسهم في تخفيض تكاليف الرقابة على التنفيذ.

د-هناك مركزية مخلة في التوظيف ، ونقص في حصول الأجهزة الحكومية على الكفاءات العالية اللازمة لها ، وهناك نقص في تصنيف الوظائف ، وفي معايير التوظيف. وتمت التوصية بتيسير إجراءات التوظيف ، وجعل سلم الرواتب يخدم الحصول على الكفاءات في الأجهزة الحكومية ، وتعزيز مبدأ الجدارة في اختيار الموظفين، إلى جانب اتباع مبدأ اللامركزية في التوظيف وتصنيف الوظائف.

هـ-هناك تداخل وازدواج في الأنشطة، وهناك أنشطة في الأجهزة لا رابط ولا تنسيق بينها، وهناك عدم وضوح في الأهداف التي يراد تحقيقها. وتمت التوصية بإعادة التنظيم على مبدأ جمع الخدمات والنشاطات المتماثلة وإزالة الازدواج، وتقليص عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيل تضخم تلك الأجهزة، مع التركيز على توافر الفاعلية في أدائها والتنسيق في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها.

**2- التجربة الأمريكية في ميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية:**

هدفت هذه الدراسة إلى بناء جهاز حكومي قادر على تقديم خدمات عامة متميزة بتكلفة أقل. وتبنت الدراسة مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية، والتركيز على

أساليب الأداء والعمليات الإدارية والمعوقات التي تصاحبها. كما ركزت الدراسة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمات التنفيذية بما يخدم المستفيدين في المقام الأول.

كما اتبعت الدراسة منهجية قامت على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل فريق عمل لمشروع الإصلاح مكون من (250) عضواً من ذوي الخبرة والتأهيل من الأجهزة الحكومية. وتفرعت عن الفريق الرئيسي مجموعة فرق للدراسة. وأسند لمجموعة من الفرق دراسة الأنظمة والإجراءات والقضايا العامة التي تسير العمل في جميع الأجهزة التنفيذية مثل: أنظمة الميزانية ، المشتريات ، الموظفين ، إجراءات خدمات المستفيدين من تلك الأجهزة. كما أسند لمجموعة أخرى من الفرق دراسة أجهزة معينة كجهاز التعليم وجهاز القوى العاملة. كما جرت مطالبة كل رئيس جهاز بتشكيل فرق داخلية للعمل على تحقيق ما هو مطلوب من التغيير والتطوير داخل الجهاز. وتم كذلك إيجاد مراكز متخصصة في كل جهاز من الأجهزة بغرض البحث عن الأفكار الجديدة وتجريبها من أجل تلمس تحسين الأداء فيه.

وفي هذه المرحلة تم تشكيل فريق من عدد كبير من الموظفين ، مهمته تشجيع الأجهزة التنفيذية على تطبيق التوصيات التي أسفرت عنها الدراسات ، ومتابعة التنفيذ في الميادين التي استهدفتها الدراسة، وهي: التخلص من الروتين في مضمار تسهيل الإجراءات في إعداد الميزانية وصرف النفقات وترحيل الوفورات إلى أعوام لاحقة. وتبني اللامركزية في سياسة التوظيف ، والتقييم وتحفيز العاملين ، والتعامل مع الأداء غير الجيد ومع الموظفين غير الجادين. وتيسير إجراءات المشتريات ، وتبني اللامركزية في أعمال الشراء ، وتمكين الأجهزة الحكومية من تأمين المشتريات التي تلزمها. وإعادة تحديد دور الأجهزة الرقابية المركزية في الرقابة المالية بحيث تركز على تقييم تحقيق الأهداف ، والمساعدة في تطوير أنظمة الرقابة في الأجهزة التنفيذية. والتأكد من أن فروع الأجهزة المركزية لديها من الصلاحيات ما يمكنها من تحقيق الأهداف المنوطة بها. ثم تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراكهم في صنع القرارات ، وإكسابهم المهارات ، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم. وكذلك التأكد من أن الاهتمام ينصرف إلى خدمة المستفيدين وتحقيق

تطلعاتهم. ثم العمل على ترشيد الإنفاق ، وتعزيز جوانب الإيرادات والاستثمار في الجوانب الإنتاجية.

وفي المرحلة الثانية من مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية ركزت الدراسة على التعرف على ما قامت به الأجهزة من جهود لتطبيق التوصيات التي تمخضت عنها المرحلة الأولى وذلك عن طريق وضع التوصيات التنفيذية ، ومن ثم عرضها على لجنة مراجعة أداء الأجهزة الحكومية الفيدرالية وجهاز الإدارة والميزانية لمراجعتها قبل الرفع عنها لاعتمادها. وقد اتصف مشروع مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية بالتركيز على تحسين الأداء. واعتمد في التوصيات على إدخال الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في أجهزة القطاع الأهلي إلى أجهزة الدولة. وكذلك تيسير الإجراءات ، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين. ونتج أيضاً عن المشروع توفير مبالغ تقدر بأكثر من (37) بليون دولار خلال السنوات السبع الماضية منذ عام 1993م. ويعزى السبب في هذا الوفر إلى تقليص عدد موظفي الحكومة الفيدرالية بما مقداره (377000) موظف في عام 2000م مقارنة بعددهم في عام 1993م (انظر فيما تقدم: المرجع السابق/ ص:24-26).

ثانياً : تجربة كندا ونيوزيلاندا وأستراليا وبريطانيا :

في عام 1990م تبنت كل من كندا ونيوزيلاندا وأستراليا وبريطانيا إصلاحاً إدارياً ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج. وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية ، وكذلك تعزيز مبدأ المساءلة أو المحاسبة الإدارية. وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كتلك التي تعطى لرؤساء الأجهزة في القطاع الأهلي ، وأن تتم محاسبتهم على النتائج. لذلك تم مطالبة كل جهاز بثلاثة أمور : "(1) إعداد خطط استراتيجية لتوضيح رسالة وأهداف كل جهاز لموظفي الجهاز والمستفيدين منه. (2) وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز. (3) استخدام مقاييس الأداء للتحقق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف" (المرجع السابق/ ص:27).

ومن أبرز نتائج هذه التجربة في الإصلاح الإداري ما يلي:

أ – ظهرت أهمية تعزيز قياس الأداء لتحسين الإنتاجية ، لذلك تبنت الدول سياسة المحاسبة على أساس النتائج المتحققة من تلك المتفق عليها في اتفاقية الأداء. واتفاقية الأداء يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب الدولة تحقيقها من كل جهاز. وفي ضوء ما يتحقق من نتائج تتم المساءلة الإدارية. على أنه يترك لرئيس كل جهاز رسم الاستراتيجيات التي سيتبعها في تحقيق النتائج المطلوبة منه.

ب - ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج ضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية ، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز ، ومنح المسئولين صلاحيات كافية لاستثمار مواردهم في الميزانية بشرط الا يتم تجاوز سقف الميزانية المحدد للجهاز.

ج – تبين أن تغيير ثقافة الجهاز للتركيز على تحقيق النتائج ليس بالأمر الهين ويحتاج وقتاً ليس بالقصير. كما أنه يتطلب تعزيز قدرة رؤساء الأجهزة في أداء مهام الجهاز وواجباته. كما تبين ضرورة بناء نظام معلوماتي ، وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين ، واستخدام تقارير عن المعلومات ، وقياس الأداء ، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى.

د – تبين أن التوجه نحو التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطى التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعدها على التطبيق ، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسئولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري.

هـ – نتج عن الإصلاح في هذه الدول منح المديرين التنفيذيين مرونة كافية في استغلال الموارد المتاحة لهم في الميزانية لتحقيق النتائج. وقامت الدول بتسهيل إجراءات شئون الموظفين ، وتحويل كثير من الصلاحيات ذات العلاقة بالتوظيف من الإدارات المركزية للتوظيف إلى الإدارات التنفيذية مثل: إجراءات الترقية ، تصنيف الوظائف ، وتحديد الرواتب. كما تم مطالبة هذه الأجهزة بإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة

لتعزيز جودة الإنتاجية. وانعكست هذه المرونة بشكل إيجابي على إيجاد حوافز لدى الجهاز لترشيد الإنفاق والاستغلال الأمثل للمصادر المتاحة له.

و - اتضح أن الاستثمار في نظم المعلومات المختصة بجمع المعلومات وتحليلها ورفع تقارير توضح مستويات الأداء الحالية مقارنة بالمتوقع هو في غاية الأهمية. وخلصت التجارب إلى أهمية تدريب الموظفين للقيام بقياس الأداء وتحليل وتفسير المعلومات ذات العلاقة به. كما خلصت التجارب إلى أن استثمار المرونة في الجوانب المالية والإدارية يعد سبباً رئيساً لنجاح هذا النوع من الإصلاح. ونتيجة لذلك تقرر أن تصبح مهمة الأجهزة الإشرافية المركزية هي القيام بتقديم العون والمساعدة في تطبيق الإصلاح وتدريب مسئولي الأجهزة على عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وقياس الأداء والمرونة في تنفيذ الميزانية. وأن تقوم هذه الأجهزة بتقييم التقدم في تحقيق أهداف الإصلاح في الأجهزة التنفيذية.

ز - أظهرت التجربة في هذه الدول أهمية التعامل الجيد مع مقاييس الأداء بغرض التأكد من أنها: تنطلق من أهداف البرنامج ، تعكس قدرة المسئولين في التأثير المباشر على النتائج المستهدفة وأثرها على المستفيد ، تعطي دوراً لمديري البرامج والمسئولين عن تحقيق النتائج في تصميم مقاييس الأداء لبرامجهم ، تشمل النوعية والكمية والكفاءة والفاعلية ، وتتيح جمع المعلومات حول مدى تحقيق الجهاز للأهداف العامة والتفصيلية على السواء.

ح - قامت هذه الدول باستخدام مقاييس الأداء من أجل المساءلة من خلال: نشر نتائج قياس جودة الخدمات للمستفيدين كما فعلت بريطانيا وكندا. أن يتم الاتفاق على مستوى الأداء بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية وتؤخذ النتائج أساساً للمساءلة والمحاسبة الإدارية. ثم قيام أجهزة التنفيذ برفع تقارير بنتائج أدائها للأجهزة الرقابية (انظر فيما تقدم/ المرجع السابق/ ص:26-29).

## 2-12 تجربة الدول العربية في التطوير الاداري ( التجربة السعودية )

وفي دراسة عبد الرحمن بن عبدالله الشقاوي سوف تم التركيز على تبين حدود نشاطات القطاع الحكومي، وذلك استعراض تجربة المملكة العربية السعودية في

إصلاح الجهاز الحكومي، وتحديد ابرز معوقات الإنتاج وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، وفي نهاية هذا الفصل سنستعرض أوجه تحسين الأداء والإنتاجية من خلال توضيح أدوار : كفاءة الأداء ، فاعلية الأداء ، الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي، الرقابة الإدارية، تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

**أولاً: النطاق الحالي لنشاطات القطاع الحكومي :**

خلال العقود الثلاثة الماضية توسعت نشاطات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بشل كبير ، نتيجة لعدد من الاعتبارات ، نذكر منها : افتقار المملكة إلى مشروعات البنية الأساسية في بداية السبعينيات الميلادية. عجز القطاع الأهلي عن توفير الموارد المالية والإمكانات الإدارية لتنفيذ المشاريع الاقتصادية كبيرة الحجم خاصة في بداية التنمية الاقتصادية التي شهدتها المملكة. رغبة الدولة في إعادة توزيع الدخل المتنامي من البترول في شكل خدمات ومنافع عامة تقدم لجميع فئات المجتمع بأسعار مخفضة في جميع مناطق المملكة. ثم رغبة الدولة في تنويع مصادر الدخل القومي ، حيث قامت بإنشاء المشاريع الكبرى في عدد من المجالات التي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية. لهذه الأسباب مجتمعة توسعت نشاطات القطاع الحكومي ، واتسع نطاق مسئوليات الدولة، وذلك تبعاً لمتطلبات النمو الذي تشهده المملكة. ويمكن تحديد النطاق الحالي لنشاطات القطاع الحكومي كما يلي :

1- المصالح الحكومية:

تتمثل المصالح الحكومية في الوزارات التي تقوم بالدور الأساسي للدولة مثل الأمن والدفاع والقضاء والتعليم والصحة. وتخضع هذه الوزارات لنظام الخدمة المدنية والنظم العسكرية ولا تتمتع بالاستقلال المالي أو الإداري ، كما تخضع للمعايير الرقابية واللوائح المالية المتبعة في الحكومة. ويتم تمويل مصروفاتها من ميزانية الدولة، وما تحققه من إيرادات يتم توريده لخزانة الدولة.

2- المؤسسات العامة:

تقوم المؤسسات العامة بإدارة بعض النشاطات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والتي لا يمكن أن تدار بنفس الطريقة التي تدار بها المهام التقليدية

التي تقوم بها المصالح الحكومية. هذه المؤسسات قصد من إنشائها أن تعمل على تحقيق المصلحة العامة وفق معايير الكفاية والفعالية في الأداء. وتتميز هذه المؤسسات بأنها تتمتع في إدارتها لهذه النشاطات بشخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية الدولة ، ولها ميزانيتها المستقلة ، إلا أن هذا لا ينفي رقابة الدولة على هذه المؤسسات.

مثال ذلك المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الخدمية والمؤسسات الاستثمارية والتمويلية والمؤسسات التعليمية والتدريبية والاستشارية.

3- الشركات الحكومية :

تقوم الشركات الحكومية بإدارة نشاطات اقتصادية ، قد تملكها الدولة كاملة أو تمتلك جزءاً من رأسمالها. وتتميز هذه الشركات بالمرونة والتحرر الإداري من الروتين ، كما تعمل في ظل القوانين التي تطبق على شركات القطاع الأهلي. مثال ذلك الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، شركة التعدين السعودية (معادن) ، الشركة السعودية الموحدة للكهرباء ، وشركة الاتصالات السعودية.

4- خطوط التداخل بين القطاعين الحكومي الأهلي :

"كان ملتون فريدمان شغوفاً بالقول بأنه لا يوجد ما يسمى (باللا سياسة)، وأياً كان ما تفعله الحكومات ، فهي تؤدي مهمة ما. فإذا لم تطبع أوراق النقد فتلك سياسة ، وإذا طبعتها فتلك سياسة أيضاً.

وينطبق الأمر نفسه على جميع المجالات الأخرى التي تشارك فيها الحكومة ..." (دورنبوش/ 1994م/ ص:11) ، لذا فإن أي عمل تقوم به الحكومة هو سياسة لها تأثيرها على الأداء الاقتصادي سلباً أو إيجاباً. وعليه فإن السياسة الجيدة التي تتخذها الحكومة سوف تعزز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ودفع التنمية الاقتصادية ، وحفظ التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد القومي، في حين تؤدي السياسة الرديئة إلى عكس ذلك، فضلاً عن أن السياسة الرديئة جداً قد تعصف بالتنمية وتعود بها إلى الوراء عقوداً عديدة.

ولذا فإن السياسة بشكل عام، والسياسة الاقتصادية (المالية والنقدية) بشكل خاص لهما دور كبير في رفع مستوى المعيشة وخلق بيئة أكثر ملاءمة للتنمية

الاقتصادية ، من خلال تفعيل دور هـذه السياسـات لتحسـين أداء القطـاع الحكومـي والخاص وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما. غير أن تحسين الأداء الاقتصادي قد يختلف من بلد لآخر ويرجع ذلك إلى دراية واجتهاد صانعي السياسـة ، ومـدى تدخـل الدولـة في النشاط الاقتصادي.

ونـرى أن دور القطـاع الحكومـي في المملكـة العربيـة السـعودية في النشـاط الاقتصادي هو دور مهم وأساسي ، وهناك أسباب جوهرية دعت الدولة للتدخـل في النشاط الاقتصادي بشكل مباشر كمؤسسـة للمشـاريع الكـبرى ومموّلـة لاسـتثماراتها ومديرة لها، مثل: إقامة البنية الأساسية في مختلف المجالات ، وصناعـة النفـط وصناعـة البتروكيماويات، أو من خلال تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بشكل غير مباشـر من خلال توفير الحوافز المقدمـة للقطـاع الخـاص ، ومـن أبرزهـا القـروض الميسـرة للمشروعات الخاصة والتي يقدمها الصنـدوق السـعودي للتنميـة، وتصـل إلى (50٪) مـن تكلفـة المشـروع في بعض الأحيان.

إن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ، سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، يسـلم بـه أغلـب المفكريـن الاقتصـاديين ولا يوجـد خـلاف جوهـري حـول الـدور الأساسي الذي تقوم به الدولـة في عمليـة التنميـة الاقتصاديـة والاجتماعيـة. ولكـن السؤال يدور حول: ما حدود ودرجة تدخل الدولـة في النشـاط الاقتصـادي ؟ وهنـا ينبغي التمييز بين تدخل الدولة من خلال السـياسـات الاقتصاديـة لتوجيـه النشـاطات الاقتصادية والتأثـير فيـها في ضـوء مـا ترسمـه مـن أهـداف اقتصاديـة واجتماعيـة ، وتدخلها عن طريق التملك المباشـر للمؤسسـات الإنتاجية. وفي هـذا الصـدد يشـير مصباح العربي إلى أن "... الدولة [ تعمل ] على خلـق الإطـار القـانوني والاسـتقرار والأمن لتحقيق الرفاهية الاجتماعيـة وضمان الظـروف الملائمـة لنظـام السـوق دون التدخل المباشر، أو التأثير في آليـة النظـام السـوقي. بمعنى أن دور الدولـة ينبغـي أن يكون محايدا إلا بمقدار ما يسد الثغرات ويكمـل النقـص الـذي قـد يظهر فـي عمـل السـوق وآلياتـه"(العربي،1990 م/ ص:38).

## 2-12 لمحة تاريخية عن مسيرة الإصلاح الإداري في المملكة:

يهدف الإصلاح الإداري (Administrative Reforom ) بوجه عام إلى تنظيم الجهاز الإداري للدولة ، وإجراء تغييرات جوهرية وأساسية في بنية الإدارة وتركيبتها وإجراءات الجهاز، لحل مشكلاتة ورفع كفاءتة على أسس علمية ،ليكون قادراً على الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة لة وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع على افضل وجه وبأقل كلفة وفي اقصر وقت. وعلى هذا الأساس فالإصلاح الإداري عملية تهدف إلى ترشيد الإنفاق و تحسين الأداء في مؤسسات الدولة وجهازها الإداري ، وإدخال التغيرات التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. ويرتبط الإصلاح الإداري بالمقومات الأربعة للإدارة من تشريع وتخطيط و تنظيم وتوجية للموارد البشرية والمعنوية ، لذلك فالإصلاح الإداري يعد رافدا للتطوير الإداري (Management Development) في مهمة الارتقاء بمستوى التنظيم والإجراءات في الجهاز الإداري لتحقيق الكفاءة في الأداء و الكفاية في الإنتاج بالإضافة إلي قياس وتطوير الأداء مع التركيز على فاعلية المخرجات و النتائج ، ومعالجة و تذليل الصعوبات والعقبات التي تحول دون ذلك.

ويمكن تقسيم مسيرة الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية إلى خمس مراحل:

1- مرحلة التوحيد السياسي.

2- مرحلة بناء الإجهزة الحكومية.

3- مرحلة إعادة التنظيم الإداري .

4- مرحلة الإصلاح الإداري.

5- مرحلة إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية

### اولا: مرحلة التوحيد السياسي:

وبعد أن تم توحيد أجزاء المملكة واستتب الأمن في ربوعها الواسعة بدأت في إصدار التعليمات والأنظمة وتشكيل المجالس والهيئات الجديدة والتركيز على إصلاح

نظام الإدارة المحلية والنظام القضائي. وتشكيل هيكلاً إدارياً وسياسياً للدولة تم تطويره بالتدريج وفق خطة مرحلية – زمانية ومكانية – حسبما سمحت به ظروف البلاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. وتعد مرحلة التوحيد السياسي المرحلة الأولى في عملية بناء الدولة والمجتمع المتحضر في المملكة العربية السعودية.

ثانيا: مرحلة بناء الأجهزة الحكومية

أثناء وبعد مرحلة التوحيد السياسي بدأت في بناء الأجهزة الحكومية ذات النشاطات الرئيسة في الدولة ، مستهدفاً الوفاء بمتطلبات الدولة الحديثة وعاملاً على توفير العناصر الأساسية اللازمة لبنائها، مما جعل من المملكة طرفاً ناشطاً في المجتمع الدولي. ففي هذه المرحلة تكون العديد من المجالس واللجان المتخصصة والعامة التي أدت دوراً رئيساً في تثبيت دعائم الجهاز الإداري في المملكة ، من ذلك: الهيئة التأسيسية، والنيابة العامة، ومديرية الشئون الخارجية، ومديرية المعارف عام 1344هـ.

كذلك ساهمت التعليمات الأساسية التي صدرت في عام 1345هـ في نشأة الإدارة وفي إيجاد العديد من الأجهزة الحكومية التي كانت بمثابة النواة الأولى في كيان إداري عصري ، وقد اشتملت هذه التعليمات الأساسية على تسعة أقسام: أختص القسم الأول بشكل الدولة ، والعاصمة ، واللغة ، والقسم الثاني بإدارة البلاد ومسؤولياتها. والقسم الثالث بالأحكام والنيابة العامة ، القسم الرابع بالمجالس ،

والقسم السادس بديوان المحاسبات ، القسم السابع بالمفتشية العامة والمأمورين ، القسم الثامن بالمجالس العمومية البلدية ، القسم التاسع بلجان إدارة البلديات. وفي نفس ذلك العام أوجد مجلس الشورى ، ومديرية الصحة العامة والإسعاف ، وبعض أجهزة الرقابة المالية والإدارية: ديوان المحاسبة بالمفتشية العامة ، وهيئة المراقبة الادارية ، ولجنة التفتيش والإصلاح.

تعتبر لجنة التفتيش والإصلاح هي النواه الأولى لعملية الإصلاح في المملكة العربية السعودية ، وتتكون من سبعة أعضاء وسكرتير ، ومهمة هذة اللجنة دراسة الجهاز الإداري والتعرف على مواطن الضعف فيه وتقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسينه وتعزيزه وفقاً لما تقتضيه مصلحة البلاد. وبناءً على الدراسات التي

قامت بها هذه اللجنة اتخذت خطوات إصلاحية عديدة من أهمها: نظام مجلس الشورى ، وتأسيس مجلس للمعارف مهمته الإشراف على شئون التعليم ووضع الأنظمة الخاصة به ، صدور نظام دائرة البلدية ،و تأسيس مجلس إدارة عين زبيدة ، ومجلس تنفيذي لمساعدة النائب العام ، كما ساهمت هذه اللجنة في وضع نظام تأديب الموظفين وإصدار بعض الأنظمة التي تعالج شؤون الموظفين وشروط الدخول في الوظيفة وواجبات الموظف وحقوقه (صادق ،1385هـ؛ موسى ،1405هـ). ثم توالى بعد ذلك إنشاء العديد من أجهزة ومؤسسات الدولة وهكذا استمرت عملية البناء السياسي والإداري مع المحافظة على قيم ومكتسبات المجتمع السعودي المسلم.

ثالثا: مرحلة إعادة التنظيم.

وتمثلت أولى مراحل إعادة التنظيم الإداري في جمع وترتيب الأعمال المتشابهة في وحدات إدارية متخصصة. عقب ذلك تم تجميع المديريات المتشابهة في وزارات ومصالح حكومية، لتصبح ست وزارات، في الفترة التي سبقت إنشاء مجلس الوزراء، ومع إنشاء مجلس الوزراء عام 1373هـ أضيفت لهذه الوزارات الست وزارات: المعارف، التجارة والصناعة، الزراعة.

رابعا: مرحلة الإصلاح الإداري .

ورغبة في تطوير الإدارة الحكومية وإعادة تنظيم أجهزتها الإدارية لكي تتمكن من تحقيق وظائف وأهداف التنمية ، ولقناعة الدولة بأن التلازم الزمني بين إصلاح الإدارة وإصلاح الاقتصاد من شأنه أن يعجل بالتنمية ، استعانت المملكة في عام 1377هـ بصندوق النقد الدولي ، وفي عام 1380هـ بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير في دراسة الأوضاع الاقتصادية والمالية في المملكة. كما استعانت في نفس العام بوكالة المعونات الفنية التابعة للأمم المتحدة التي تقدمت بتوصيات دعت إلى تطوير الاقتصاد الوطني وتحديث الشئون المالية والحسابات وإدارة الميزانية العامة وتحسين الإدارة ، وأوصت بإنشاء جهاز مركزي للتخطيط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وكان من نتائج هذه التوصيات تطوير لجنة التنمية الاقتصادية التي كونت عام 1378هـ

وأصبحت عام 1380هـ تعرف باسم المجلس الأعلى للتخطيط ، وكذلك إنشاء معهد الإدارة العامة في ذلك العام.

وإيماناً بأهمية الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية ، استعانت المملكة بمؤسسة فورد الأمريكية في عام 1382هـ للقيام بدراسات في مجال الإصلاح الإداري تشمل: التنظيم والأساليب ، شئون الموظفين ، التدريب ، الأشغال العامة ، المالية والميزانية. وقامت المؤسسة بتكوين فرق من الاختصاصيين لدراسة هذه المجالات.

وبعد قيام مؤسسة فورد بإجراء مسح تمهيدي ودراسة استطلاعية حول الوضع الإداري في البلاد ، قدمت تقريراً حينذاك ضمنته موجزاً لأهم الملاحظات التي يراها خبراؤها مقروناً باقتراحات محددة ، من بينها اقتراح تكوين لجنة عليا للإصلاح الإداري في المملكة تساعد الأجهزة الحكومية القائمة على أداء واجباتها بكفاءة وفاعلية، واقتراح إنشاء أجهزة أخرى من شأنها أن تساهم في تكامل العمل التنموي الذي تطمح المملكة إلى تحقيقه. ولا شك أن برنامج بناء الأجهزة والمؤسسات الحكومية وتبني الإصلاح الإداري فيما بعد ، جاء استجابة لاحتياجات الواقع العملي وتفاعلاً مع الطموحات والتطلعات المستقبلية للمجتمع السعودي. وفي عام 1391هـ ، جرت إعادة تكوين اللجنة العليا للإصلاح الإداري وتختص هذه اللجنة – وفقاً لما نصت عليه الفقرة رابعاً من قرار مجلس الوزراء المنشيء لها – باتخاذ الإجراءات التي تحقق إصلاح الجهاز الإداري ، وتكون قراراتها واجبة التنفيذ في حدود ما يقضي به هذا القرار.

وتبين مما سبق أن قرار مجلس الوزراء فوض إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري صلاحيات واسعة، فأصبح بمقدورها أن تتخذ القرارات المتعلقة بإحداث وترتيب المصالح العامة بصورة نهائية دون الرجوع إلى مجلس الوزراء إلا إذا ارتأت خلاف ذلك، كما أصبح للجنة القدرة على اتخاذ القرارات التي تقضي بتعديل بعض الأنظمة الأساسية لتأخذ بعد ذلك طريقها النظامي لاعتمادها من رئيس مجلس الوزراء، وأن تصدر أية قرارات أو تعليمات تعدل بها أو تلغي قرارات أو تعليمات سابقة، أو تنشيء بها أحكاماً إدارية جديدة.

وقد ظهر أيضاً العديد من الأجهزة الإدارية الجديدة على شكل رئاسات ومؤسسات عامة وهيئات مستقلة وإمارات للمناطق وأمانات للمدن الكبرى ، مثل: الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، الرئاسة العامة لتعليم البنات ، صندوقا التنمية العقارية والصناعية ، الصندوق السعودي للتنمية ، البنك الزراعي العربي السعودي ، المؤسسة العامة للموانيء ، المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحه ، المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحين الدقيق ، وأمانات مدن كل من: الرياض ، الدمام ، جدة ، مكة المكرمة ، المدينة المنورة.

ولا شك أن مركزية الإصلاح الإداري التي تمارسها اللجنة العليا قد ساعدت كثيراً في تحديد توجهات عمليات الإصلاح في الأجهزة الحكومية ، وفي اتخاذ القرارات ووضع السياسات العامة وتنفيذها. وكما أن وجود الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري بمعهد الإدارة العامة وتفاعل المختصين فيها مع أعضاء اللجنة الإدارية التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإداري حقق عنصري التنسيق والخبرة الجيدة وساهم في توفير الدراسات والمشورة الفنية للجنة العليا ولجنتها التحضيرية ، بجانب القيام بالمشاركة في أعمال المتابعة التي تقتضيها ظروف الإصلاح. وقد ساعد وجود إدارات متخصصة في الأجهزة الحكومية (وحدات التطوير الإداري منذ عام 1409هـ. وقبلها وحدات التنظيم والتدريب التي وحدت في وحدات التطوير بعد إلحاق مهام الابتعاث إليها) على دعم مسيرة الإصلاح على مستوى الجهاز الإداري الواحد ، والحد من السلبيات في مجالي التنظيم والتدريب.

### 3-12 مرحلةإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية

سعياً إلى تطوير الجهاز الحكومي للمملكة العربية السعودية ، والارتقاء بمستوى أدائه، وضبط كلفته المالية في حدود الحاجة الفعلية صدر الأمر بتشكيل لجنة وزارية عليا سميت بـ "اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري" وذلك لوضع وتنفيذ مشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة الحكومية ، ودراسة نظام الموظفين ، وحجم الوظائف وأعداد الموظفين ، ومدى الحاجة إليهم ، ومدى حجم كل مصلحة أو وزارة قياساً بالمهام المنوطة بها.

ولأهمية تلك المهمة واتساع نطاقها انبثقت عن اللجنة الوزارية "لجنة وزارية فرعية" برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية تتولى الإشراف العام على دراسات المشروع ومتابعة سيرها وتهيئة عرضها على اللجنة الوزارية ، كما تم تشكيل "لجنة تحضيرية" برئاسة معالي مدير معهد الإدارة العامة تتولى وضع الخطط التفصيلية للمشروع ومراجعة الدراسات التنظيمية المطلوب إعداها عن الأجهزة الحكومية ، وإعداد التقارير الخاصة بها بما في ذلك التوصيات التطويرية ، وعرضها على اللجنة الوزارية الفرعية.

وتتم الدراسات الميدانية للمشروع من خلال فرق عمل فنية متخصصة من معهد الإدارة العامة ، تشارك فيها وزارة الخدمة المدنية ، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني ، وممثلون عن الجهات التي تجري دراستها ، وتشرف على سيرها الأمانة العامة للجنة الوزارية بمعهد الإدارة العامة. وبما أن هذا المشروع يتطلب إعداد دراسات تنظيمية ووظيفية ومالية شاملة للأجهزة الحكومية ، فقد تم وضع وإقرار الخطة التنفيذية العامة للمشروع والمدة الزمنية لإنجازها ، والتي حُددت بثلاث سنوات بدأت من غرة شهر رجب 1421هـ. وقد قُسمت أجهزة الدولة إلى تسعة عشر قطاعاً موزعة على أربعة مراحل تنفيذية زمنية ، تتضمن كل مرحلة منها عدداً من القطاعات المتخصصة المطلوب دراستها وفق الخطة المعتمدة وخلال المدة الزمنية المحددة.

ويمكن إيضاح الأهداف العامة للمشروع بصورة إجمالية ، والخطط العامة والتفصيلية للمشروع في العمل على إحداث نقلة تطويرية نوعية في إمكانات وتنظيم وحدات الجهاز الإداري الحكومي بما يحقق الكفاءة القصوى في الأداء لمواكبة المستجدات والتطورات في حقول التنمية المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وبصورة تفصيلية أكثر ، فإنه يمكن تحديد الأهداف العامة لمشروع إعادة الهيكلة على النحو التالي:

1- تطوير تنظيمات الأجهزة الحكومية في أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية ، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض ، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة الحكومية والمهام المنوطة بها.

2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية ، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية ، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها ، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها.

3- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة ، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداءً من جهة أخرى.

4- تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي ، وتوجيه الوفر نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.

5- زيادة درجات التكامل مع القطاع الأهلي ، والانفتاح عليه ، وتشجيع دوره في التنمية الشاملة ، وتخصيص الممكن من النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري.

6- تعزيز المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز.

7- دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم ، مع التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة ، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعية أدائهم. والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة ، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها المؤسسات ، والقدرات اللازمة لإشغالها ، ونوعية التدريب المناسب لها.

8- تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسية وفروعها ووحدات الإدارة المحلية ، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على النطاق الإداري.

**جوانب التركيز في دراسات المشروع:**

الجانب التنظيمي ، من حيث ملاءمة الهيكل التنظيمي للمهام الأساسية والفرعية لكل جهاز ، وإزالة ما بين الأجهزة من ازدواج أو تداخل في الاختصاصات والنشاطات ، وتبسيط إجراءات العمل ، تسهيلاً لتقديم الخدمات بأيسر الطرق وأقلها كلفة وجهداً.

- الجانب المتعلق بأنظمة الموظفين، بغية تطوير بعض قواعدها بما يتفق والمتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة العامة.
- الجانب المتعلق بالوظائف والموظفين، من حيث ملاءمة توزيع الوظائف والقوى العاملة بين الأجهزة الحكومية بما يتوافق وحقيقة الاحتياج ، وإيجاد آلية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.
- الجانب المالي، من حيث التقليل من المصروفات التشغيلية من خلال تحسين أداء الأجهزة الحكومية ، بما يدعم مخصصات المشاريع والبرامج التنموية ، وتحسين القائم من مختلف الخدمات.

**2- منجزات اللجنة العليا للإصلاح الإداري خلال خمسة وثلاثين عاماً:**

في هذا الجزء سوف نستعرض منجزات اللجنة العليا للإصلاح الإداري خلال خمسة وثلاثين عاماً والتي كان لها الأثر الملموس في تحسين أداء الجهاز الحكومي. قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ إنشائها عام 1383هـ وحتى منتصف عام 1418هـ ، بدراسة العديد من من الموضوعات التي شملت مختلف أوجه النشاطات الإدارية ، وأصدرت (233) قراراً حيالها ، موزعة وفقاً لموضوعاتها على النحو التالي:

جدول رقم (12-1)تصنيف القرارات الصادرة عن اللجنة العليا للإصلاح الإداري خلال خمسة وثلاثين عاماً من أنشائها

| عدد القرارات | مجالاتها | النسبة المئوية |
| --- | --- | --- |
| 116 | تنظيم وإعادة تنظيم. | %49.8 |
| 56 | وظائف وشئون موظفين | %24 |
| 8 | أنظمة ولوائح. | %3.4 |
| 27 | إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة. | %11.6 |
| 10 | تنظيم ساعات الدوام الرسمي. | %4.3 |
| 4 | إيجاد حلول لتداخل الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية. | %1.7 |
| 2 | شئون مالية وميزانية. | %0.9 |
| 1 | إجراءات إدارية. | %0.4 |
| 9 | قرارات أخرى متنوعة | %3.9 |
| 233 | المجموع | %100 |

ويلاحظ في الجدول رقم (12-1) أن عدد القرارات المتعلقة بالتنظيم وإعادة التنظيم تبلغ (147) قرارا، منها (27) قراراً تتعلق بإنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات سابقة، وأربعة قرارات تتعلق بإيجاد حلول لتداخل الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية، و(116) قراراً تتعلق بالتنظيم وإعادة التنظيم، وهذا ما يمثل 63% من مجموع قرارات اللجنة.

وقد بلغ عدد اجتماعات اللجنة العليا للإصلاح الإداري التي اتخذت فيها القرارات المشار إليها (144) اجتماعاً. وقد بلغ عدد اجتماعات اللجنة الإدارية التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإداري المعنية بتهيئة العمل للجنة العليا خلال الخمس والثلاثين سنة الماضية أكثر من (400) اجتماع تقريبا.

وباستعراض القرارات الصادرة من اللجنة العليا للإصلاح الإداري والقرارات واللوائح المنظمة لأعمالها ، يمكن استنتاج ما يلي:

1- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي تم تنظيمها بشكل شامل من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري (63) جهازاً ، وهذا يمثل (41.17٪) من الأجهزة الحكومية (ذات الميزانية المستقلة) البالغ عددها (153) جهازاً حكومياً.

2- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي تم تنظيم بعض جوانبها إضافة إلى ما اعتمد لها من تنظيم شامل من قبل الإصلاح الإداري (24) جهازاً.

3- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي تم تنظيم بعض جوانبها ولم تحظ بتنظيم شامل من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري (17) جهازاً وهذا يمثل (11.11٪) من مجموع الأجهزة الحكومية.

4- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي تم تنظيمها مرة واحد بشكل شامل (42) جهازاً ، وبلغ عدد الأجهزة الحكومية التي نظمت تنظيماً شاملاً مرتين (18) جهازاً. أما الأجهزة التي نظمت تنظيماً شاملاً ثلاث مرات فقد بلغ (3) أجهزة.

5- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي تم تنظيمها جزئياً مرة واحدة من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري (25) جهازاً ، عدد الأجهزة التي نظمت جزئياً مرتين (9) ، وعدد الأجهزة التي تم تنظيمها جزئياً ثلاث مرات (4) ، وتم تنظيم جهاز واحد تنظيماً جزئياً أربع مرات ، وجهاز آخر تنم تنظيمه جزئياً ست مرات ، ونظم جهاز ثالث جزئياً اثني عشرة مرة.

6- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي لم يسبق تنظيمها بشكل شامل من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري (73) جهازاً ، وهذا يمثل (47.41٪) من مجموع الأجهزة البالغ عددها (153) جهازاً.

7- بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي لم يسبق تنظيمها من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري كلياً أو جزئياً (61) جهازاً ، وهي تمثل (40٪) تقريباً من مجموع الأجهزة الحكومية ذات الميزانيات المستقلة البالغ عددها (153) جهازاً. يضاف إلى ذلك مكاتب وإدارات وفروع الأجهزة في المناطق والسفارات والملحقيات في الخارج والمجالس واللجان والدائمة وأماناتها التي لم يتم تنظيمها من قبل اللجنة.

8- بلغ عدد القرارات والقواعد التنظيمية العامة التي أجرتها اللجنة العليا للإصلاح الإداري وتخص أكثر من جهة حكومية (30) قراراً تنظيمياً.

9- يتضح من مفهوم الإصلاح الإداري الذي فوضت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بإجرائه على الأجهزة الحكومية أنه عام وشامل لكافة أوجه الإصلاح في تلك الأجهزة اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق إصلاح الجهاز الإداري، وليس محدداً بموضوعات معينة.

وباستعراض الموضوعات التي تناولتها اللجنة بالدراسة يتضح أنها تنقسم إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول:

موضوعات عامة: وهي تلك الدراسات التي تشمل كافة الأجهزة الحكومية أو معظمها، مثل دراسة إيجاد وحدات للتطوير الإداري ووحدات للمتابعة في كافة الأجهزة الحكومية، أو تلك التي تخص أكثر من جهاز إداري واحد مثل الدراسات الخاصة بحل التنازع في الاختصاصات بين بعض الأجهزة الحكومية.

القسم الثاني:

موضوعات خاصة: وهي تلك الدراسات التي تخص جهازاً إدارياً واحداً في أي مجال من مجالات الإصلاح الإداري وتتمثل أهمية قرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري في تنظيم الهياكل الإدارية للعديد من الوزارات والمصالح الحكومية التي سبق ذكرها، وفي إجراء تعديلات في كثير من التنظيمات والهياكل الإدارية القائمة، مما ساعد على تطوير أعمال تلك الوزارات والمصالح من خلال تحديد مهامها واختصاصاتها والقوى العاملة التي تحتاج إليها. أما قراراتها الإجرائية التي تشمل عدداً من الأجهزة الحكومية أو معظمها أو تخص موضوعاً واحداً وفائدته تعود على جميع الأجهزة، فإن أهمها ما يلي:

(أ) قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (5) وتاريخ 11/ 4/ 1384هـ ، الذي قضى باستبدال المجلس الأعلى للتخطيط (الذي أنشيء عام 1380هـ) بالهيئة المركزية للتخطيط المكونة من اثني عشر اقتصادياً ويديرها رئيس برتبة وزير يرتبط برئيس مجلس الوزراء ، ومن مهامها: وضع خطط خمسية للتنمية الاقتصادية ، وعمل الدراسات الاقتصادية اللازمة للبلاد ، ومعاونة الوزارات والدوائر المستقلة في شئون التخطيط ، وتقديم المشورة الفنية لولي الأمر.

وبموجب هذا القرار أنيطت بمديرية الميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني مهمة دراسة وضع ميزانية المشاريع (الباب الرابع من الميزانية العامة للدولة) نقلاً من المجلس الأعلى للتخطيط، بحيث تتبع في هذا الشأن مختلف الوسائل التي تتبعها لأبواب الميزانية الأخرى، على أن ينقل إلى المديرية المذكورة الموظفون الذين كانوا يؤدون الأعمال المتعلقة بهذا الموضوع بالمجلس الأعلى للتخطيط. واعتماداً على هذا القرار، تقرر ما يلي:

- إنشاء جهاز للتنظيم والإدارة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- إنشاء مكتب وكالة إدارة التعاون الفني بديوان رئاسة مجلس الوزراء ، ليقوم بالاختصاصات التي كان يقوم بها قسم المعونة الفنية بالمجلس الأعلى للتخطيط.
- ينشأ في كل وزارة ودائرة مستقلة جهاز للتخطيط خاص بها على أن تتشاور كل وزارة ودائرة مستقلة مع الهيئة المركزية للتخطيط في تشكيل وتنظيم ذلك الجهاز الذي يجب أن يكون حلقة الاتصال بينهما فيما يتعلق بشئون التخطيط.

(ب) القرار رقم (66) وتاريخ 22/ 6/ 1395هـ ، الذي قضى بتعديل نظام الدوام الرسمي الحكومي ليكون أسبوع العمل خمسة أيام يبدأ بيوم السبت وينتهي بيوم الأربعاء ويكون كل من يومي الخميس والجمعة عطلة أسبوعية رسمية ، على أن تكون ساعات الدوام اليومي ثماني ساعات تؤدى على فترتين ، ويكون هناك دوام شتوي يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً حتى نهاية الرابعة من بعد الظهر ، ودوام صيفي تمتد ساعات الدوام من الساعة السابعة صباحاً حتى نهاية الساعة

الثالثة من بعد الظهر. كما نظم هذا القرار الدوام في شهر رمضان المبارك وفترة استقبال المراجعين.

(جـ) القرار رقم (67) وتاريخ 25/ 7/ 1395هـ ، الذي حدد القواعد التنفيذية لمرافق الطعام في الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة استجابة للقرار السابق الخاص بتغيير أوقات الدوام.

(د) القرار رقم (85) وتاريخ 6/ 8/ 1398هـ ، الخاص بنقل موظفي المؤسسات العامة إلى سلم رواتب الموظفين اعتبارا من 1/ 7/ 1398هـ ، وتطبيق نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية على موظفي جميع المؤسسات العامة.

(هـ) القرار رقم (87) وتاريخ 20/ 8/ 1399هـ ، الذي جعل نشاط أبحاث الطاقة الذرية أحد جوانب نشاط (المركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا) في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.

(و) القرار رقم (94) وتاريخ 13/ 5/ 1400هـ ، المنظم لشغل الوظائف المصنفة في المراتب (11 ، 12 ، 13) بالمؤسسات العامة.

(ز) القرار رقم (103) وتاريخ 7/ 3/ 1402هـ ، الذي قضى بإنشاء مكتب للدراسات الاستراتيجية بديوان رئاسة مجلس الوزراء ليكون نواة للمركز الوطني للدراسات الاستراتيجية.

(ح) القرار رقم (109) وتاريخ 1/ 3/ 1402هـ ، المتعلق بتحديد مرتبة من يتولى الشئون الإدارية والمالية حسب حجم الوزارة أو الجهاز ، على ألا يكون في مرتبة وكيل وزارة وتوحيد أسماء الشئون المالية والشئون الإدارية في كل الوزارات والمصالح الحكومية بحيث يصبح اسمها الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية.

(ط) القرار رقم (138) وتاريخ 15/ 9/ 1403هـ ، الخاص بتنظيم إحداث الوظائف العليا في الأجهزة الحكومية.

(ي) قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (151) وتاريخ 16/ 3/ 1405هـ ، الخاص بخطة عمل الإصلاح الإداري الخمسية الذي تضمن دراسة الإجراءات

الإدارية المتشابهة في الأجهزة الحكومية مع إعطاء الأولوية للأجهزة ذات العلاقة بالجمهور، وذلك من حيث:

- اختصار وتبسيط الإجراءات بشكل يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية ويزيد من فاعلية الأداء.
- وضع أدلة شاملة وموحدة للإدارات التسهيلية التي تحتاج إليها تلك الإدارات.
- تحديد القوى العاملة والوحدات الإدارية اللازمة لهذه الإدارات.

(ك)القرار رقم (162) وتاريخ 2/ 4/ 1406هـ ، المنظم لدوام العاملين في الأجهزة الحكومية التي تحتاج إلى استمرار العمل في بعض قطاعاتها أو وحداتها الإدارية فترات تتجاوز وقت الدوام الرسمي ، مثل البلديات والجمعات القروية.

(ل) القرار رقم (190) وتاريخ 18/ 11/ 1409هـ ، القاضي بتعديل أسماء الوحدات التي تتولى مهام التفتيش في الأجهزة الحكومية إلى وحدات (المتابعة) ، وإنشاء وحدات مماثلة في الأجهزة التي لا تضم مثل هذه الوحدات مع ربطها بالقيادات العليا بالجهاز.

(م) القرار رقم (192) وتاريخ 18/ 11/ 1409هـ ، القاضي بإناطة المهام المتعلقة بالتنظيم والتدريب إلى وحدة إدارية في كل جهاز حكومي تسمى "وحدة التطوير الإداري" وترتبط بالقيادات العليا في الجهاز.

(ن) القرار رقم (203) وتاريخ 2/ 7/ 1410هـ ، القاضي بأن تكون مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية الجهة الحكومية المسئولة عن موضوع الرصد الزلزالي في المملكة وتحديد مهامها.

### 12-3-1- نظرة تقويمية لعمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري وإنتاجيتها

قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ إنشائها بجهود أساسية في مجال إصلاح مكونات الجهاز الإداري للدولة وتنمية قدراته وتطوير تنظيماته وفعالياته الإدارية مما ساعد الأجهزة الحكومية على القيام بمسئولياتها وواجباتها على نحو أفضل من ذي قبل. فكان لهذه اللجنة العليا دوراً بارزاً ومهماً فيما طرأ من تحسن وتطور

لمستوى التنظيم الإداري والإجرائي في الأجهزة الحكومية خلال العقود الثلاثة الماضية وبداية هذا العقد ، واتخذت اللجنة منذ نشأتها عام 1383هـ إلى منتصف عام 1418هـ (233) مائتين وثلاثة وثلاثين قراراً شملت تنظيم وإعادة تنظيم عدد من الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى إنشاء وحدات جديدة وإلغاء وحدات قائمة ، وإحداث وتطوير أنظمة ولوائح شئون الموظفين والوظائف وتنظيم وقت العمل ، ومعالجة التداخل في الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية ودراسة الشئون الإدارية والمالية والميزانية. وقد مكنت هذه القرارات الأجهزة الحكومية من مسايرة تطلعات الدولة وبرامجها وساعدت على تحديث أساليب عملها وتيسير إجراءات إدارة شئونها. وقد أحدثت جهود الإصلاح الإداري الهيكلية والإجرائية في واقع الأمر بعض التغييرات الإيجابية التي وجدت طريقها إلى رفع مستوى الخدمة التي يتلقاها الجمهور على أنه لم تكن هناك وسيلة لقياس وتقدير ما إذا كان مردود التحسين في مستوى الخدمة يبرر الأموال والجهود التي بذلت لتحقيقه ، بمعنى أن إنجازات اللجنة العليا للإصلاح الإداري تمت دون قياس أو تقويم لها. كما أن هذه القرارات لم تكن شاملة لجميع الأجهزة الحكومية حيث أن هناك (61) واحد وستون جهازاً حكومياً وهي تمثل (40.41٪) تقريباً من أجهزة الدولة لم تحظ بأي إجراء تنظيمي من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ نشأتها ، فقرارات اللجنة المتعلقة بإجراء تنظيم شامل للأجهزة الحكومية تمثل (25٪) من قرارات اللجنة ، وقد بلغت القرارات التنظيمية التي عنيت بإجراء تنظيمات كاملة (شاملة) لبعض الأجهزة الحكومية ستين (60) قراراً من مجموع قرارات اللجنة البالغ عددها (233) قراراً ، أما ما تبقى منها ومقداره (175) قراراً ، فقد عُني (97) منها بإجراء بعض التعديلات والتنظيمات الجزئية التي لا تتسم بطابع الشمولية وهذا يمثل (41٪) ، وعُني الباقي من تلك القرارات ومقداره (80) بأمور غير تنظيمية كالجوانب الإجرائية وغيرها وذلك يشكل (34٪).

عند إلقاء نظرة فاحصة على قرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري التي أنجزتها منذ إنشائها ، تبين أن هناك عوامل عديدة تضافرت للحد من فعالية عمليات الإصلاح الإداري التي بذلت بغية رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية ، الأمر الذي يتطلب وقفة تأمل ومراجعة لما يحدث في نشاط الإصلاح الإداري في المملكة بغية تفهم

جوانب القصور وأسبابه ، وتلمس سبل معالجة هذا القصور على أمل أن تجد اللجنة العليا في ذلك ما يعينها على إيجاد إستراتيجية عملية فعالة للإصلاح الإداري تحقق النتائج المرجوة منه. وعليه يمكن تلخيص العوامل التي حدت من فاعلية عمليات الإصلاح الإداري في ثلاث أقسام 1- المعوقات التي أثرت في فاعلية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري. 2- المعوقات التنظيمية التي أثرت في فاعلية أداء الأجهزة الحكومية. 3- المعوقات التي حدت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام .

## 12-4 المعوقات التي اثرت في فاعلية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري

1- إنصراف الجهود والإمكانات إلى عمليات تأسيس وتكوين الأجهزة الحكومية في بداية إنشاء اللجنة على حساب عمليات التطوير والإصلاح الإداري.

2- رغم الصلاحيات التي منحت للجنة العليا للإصلاح الإداري فإنها حددت لنفسها أهدافاً متواضعة تمثلت في محاولة إدخال تحسينات على بعض آليات البناء المؤسسي القائم من إعادة تنظيم ، ومعالجة التداخل بين الأجهزة الحكومية ، وتبسيط الإجراءات ، ووضع مهام واختصاصات وظيفية ، الأمر الذي حصر جهود الإصلاح الإداري في المملكة في جوانب جزئية تخص الأجهزة الحكومية دون وجود إستراتيجية شاملة واضحة للإصلاح الإداري المطلوب. وينبغي تبني منهج المبادرة الذاتية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجهاز الحكومي ، واستنباط التوجهات المستقبلية ، وإعداد خطط التغيير المناسبة لكي تتزامن مع الحاجة إليها.

3- غياب معايير لقياس جهود الإصلاح الإداري تمكن من التحقق من النتائج النهائية الفعلية لبرامج الإصلاح وتساعد في إجراء تقويم للمنفعة والتكلفة المرتبطة بالقرارات التي اتخذتها أجهزة الإصلاح الإداري في المملكة ، ويعود ذلك في الغالب إلى صعوبة قياس النتائج النهائية للإصلاح الإداري ونقص الخبرة والمعرفة لدى أجهزة التطوير لتقويم عمليات التطوير والتنمية وربط مجالات التطوير بمؤشرات الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمة المقدمة.

4- الافتقار إلى وجود أداة فعالة لمتابعة وتقويم قرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري والتأكد من تنفيذ هذه القرارات.

5- اعتماد وظائف هيكلية رئيسية في ميزانيات الأجهزة الحكومية دون تنظيم معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري. لظروف إدارية أملتها طبيعة ونوعية ومستوى العاملين في الأجهزة الحكومية في بداية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري ، عمدت هذه اللجنة في بداية أمرها للأخذ بأسلوب التنظيم المفصل دون مشاركة فاعله من الأجهزة الحكومية المراد تنظيمها ، واستمرت هذه الممارسة من قبل اللجنة حتى بعد تطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية وتغير نوعية ومستوى العاملين. ضعف التأثير التنظيمي في بعض الموضوعات التي تعرض على اللجنة العليا للإصلاح الإداري المتعلقة بإجراء تعديلات طفيفة على الهياكل التنظيمية ، كإحداث بعض الوحدات الإدارية أو دمجها مع بعضها ، ومع ذلك فإن البت فيها من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري يستغرق وقتاً طويلاً نظراً لتباعد اجتماعات اللجنة.

ساعد على ذلك كله الأمور التالية التي كان بعضها يعد نتاج العوامل المذكورة سلفاً:

(1) كون غالبية الموضوعات التي قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بدراستها واتخذت قرارات بشأنها، حيث جاءت بمبادرة من بعض الأجهزة الحكومية بهدف تنظيم هياكلها الإدارية والإجرائية، أما القليل الباقي من الموضوعات التي درستها واتخذت قرارات حيالها فإنها تمت بناء على توجيهات المقام السامي أو بناءً على اقتراح من اللجنة الإدارية التحضيرية، وقليلة هي الموضوعات التي تمت دراستها بمبادرة من اللجنة العليا للإصلاح الإداري نفسها ، مما نتج عنه بصفة عامة قلة عدد الموضوعات التي تعرض على اللجنة لدراستها واتخاذ قرار بشأنها ، وعدم وجود خطة تنظيمية شاملة لكافة الأجهزة الحكومية يتم تنفيذها في فترة زمنية محددة.

(2) من البيانات المتقدمة عن منجزات اللجنة العليا للإصلاح الإداري الواردة في هذا التقرير ، يتضح إحجام وتردد الكثير من الأجهزة الحكومية في إجراء تنظيمات

شاملة لها حيث تشكل طلبات التنظيم الجزئي التي تتقدم بها الجهات الحكومية للجنة العليا للإصلاح الإداري نسبة كبيرة من الموضوعات التي تعرض عليها.

### 12-4-1 المعوقات التنظيمية التي أثرت في فاعلية أداء الأجهزة الحكومية

ونتيجة لذلك كله فإن الكثير من الأجهزة الحكومية - خاصة تلك التي لم تبادر بطلب تنظيمها - ما زالت تواجه العديد من المعوقات والصعوبات التنظيمية التي تعوقها عن أداء دورها بفعالية واقتدار، ولعل من أهم تلك المعوقات والصعوبات ما يلي:

1- عدم تحديد الأهداف والمهام الرئيسية للكثير من الأجهزة الحكومية بشكل واضح ودقيق، بمعنى عدم وجود أدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات الرئيسية لكل جهاز ومهام واختصاصات وحداته الإدارية.

2- لا تواكب الهياكل التنظيمية في معظم الأجهزة الحكومية متطلبات العمل اليومي بها مما يجعلها غير قادة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها الفعلية على تحقيقها، فلم تتمكن هذه الأجهزة من تكييف وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل يساعد على الأداء بمستوى يوازي اتساع دورها وتزايد نشاطاتها، بل اقتصر دور معظم الأجهزة الحكومية على إجراء بعض التعديلات المحدودة التي لا تفي بالغرض وتفتقر إلى النظرة الشمولية.

3- كثرة القطاعات وبالتالي كثرة الوكلاء والوكلاء المساعدين في بعض الأجهزة الحكومية، وهذا يؤدي إلى تجزئة النشاطات، وإلى تعدد المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي الواحد بشكل لا يحتاج إليه العمل اليومي مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال، وبالتالي غياب الإجراء الشمولي في معالجة القضايا اليومية.

4- تعدد وحدات الخدمات المساعدة داخل بعض الأجهزة الحكومية، كوجود العديد من إدارات الحاسب الآلي، الشئون الإدارية والمالية، الصادر، الوارد، المحفوظات، وغير ذلك من الوحدات المساعدة.

5- معاناة بعض الأجهزة الحكومية من الازدواجية والتداخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين وحداتها الإدارية من جهة وبين الأجهزة الحكومية

الأخرى من جهة أخرى ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إضاعة الوقت وإهدار وتشتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل.

6- طول الإجراءات التي تتبع في كثير من الأجهزة الحكومية لإنجاز المعاملات دون مبرر مقبول في معظم الحالات ، مما أدى إلى استنزاف جهود القوى البشرية والموارد المالية ونقص الفاعلية في الأداء ، نتيجة لعدم وجود أدلة شاملة مكتوبة للإجراءات توضح خطوات سير العمل في كثير من الأجهزة الحكومية ، مما فتح المجال لاجتهادات الموظفين وبالتالي اختلاف الخطوات الإجرائية المتعلقة بخدمة معينة من معاملة إلى أخرى وذلك نتيجة لتعدد الاجتهادات.

### 2-4-12 المعوقات التي حدت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام

1- ضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وسير العمل اليومي ، وعدم وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن.

2- ضعف قدرة بعض الأجهزة الحكومية على تحديد احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة على أسس علمية سليمة.

3- عدم وجود خطط لدى بعض الأجهزة لتدريب العاملين بها وفقا لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية المستقبلية.

4- ضعف قدرة بعض الأجهزة على الاستفادة من القوى العاملة المتاحة لديها في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال ، وذلك بعدم إسناد الأعمال في تلك الأجهزة وفقا للتخصصات ، أو عدم توزيع العمل على الموظفين توزيعا دقيقا وفق حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية.

5- ضعف الولاء والانتماء الوظيفي لدى كثير من الموظفين ، واستعداد بعضهم لترك العمل بإرادته في أي وقت تتاح له وظيفة أخرى ذات فوائد مادية أكبر.

6- انتشار عنصر اللامبالاة بين الموظفين في العديد من الأجهزة الحكومية ، وهذا يظهر من كثرة الغياب والإجازات المرضية والاضطرارية ، والتباطؤ في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، وضعف الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.

7- ضعف الوعي بواجبات ومسئوليات الوظيفة العامة ، فرغم استمرار عمليات الإصلاح الإداري في المملكة فإن المشكلات الإدارية والرقابية لا تزال قائمة.

8- عدم استخدام التقنيات الحديثة من قبل الكثير من الأجهزة الحكومية في أداء مهام ومتطلبات ونشاطات العمل.

9- مضي فترة طويلة على صدور العديد من الأنظمة ذات الصلة بأعمال ونشاطات الأجهزة الحكومية بحيث لم تعد تلائم متطلبات العمل ، بالإضافة إلى كثرة التعديلات التي أجريت على بعض منها دون تجميع تلك التعديلات أو إعادة صياغة تلك الأنظمة وفق نظرة شمولية تراعي المتغيرات التي حدثت منذ صدورها، كما تراعي اختلاف الأسس والمنطلقات التي بنيت عليها.

10- عدم صدور لوائح تنفيذية وتفسيرية لكثير من الأنظمة ، ومعروف أن الإصلاح الإداري مرهون بتوفر أنظمة إدارية تمكن الموظفين من أداء واجباتهم ، وقيادات إدارية ملتزمة وقادرة على اتخاذ القرارات.

### 12-5 معوقات الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

خلال العقود الثلاثة الماضية قامت المملكة العربية السعودية بتنفيذ خططها التنموية الاقتصادية والاجتماعية. فقد قامت بتوفير الخدمات الأساسية من أمن وتعليم وخدمات صحية وإنشاء البنية التحتية في جميع المجالات ، إلى جانب قيامها بإنتاج السلع والخدمات التي من المفترض أن يتكفل القطاع الخاص بالنصيب الأوفر منها. وكان من نتيجة هذا الدور قيام مؤسسات اقتصادية تملكها أو تسهم فيها أو تشارك في إدارتها الدولة ، وهو ما يدل على تصميم الدولة على تحمل مسؤولية التنمية الاقتصادية الشاملة وما يترتب على ذلك من تبعات. ولهذا السبب تحملت الموارد المالية والقدرات الإدارية للقطاع الحكومي أكثر من طاقتها. ولابد من الأخذ بنظرة واقعية بشأن ما يمكن توقعه من القطاع الحكومي في ظل الظروف الاقتصادية الحالية ، إضافة إلى أنه أصبح هناك حاجة ماسة إلى زيادة كفاءة الإنتاجية للقطاع الحكومي في ظل

المتغيرات الاقتصادية الجديدة. وينبغي التأكيد في هذا المقام على أن تحسين الإنتاجية والأداء على مستوى القطاع الحكومي أو الأهلي ليس بالأمر الهين.

هناك شعور عام في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء بأن الحكومات تؤدي أعمالا كثيرة ومتشعبة ، ولكن بمستوى قليل من الكفاءة و بتكلفة باهظة. وهذا ما أثار الكثير من التساؤلات حول إنتاجية وأداء الأجهزة الحكومية. إن مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية وضعف الأداء في القطاع الحكومي ، تظهر على مستوى الفرد ، وعلى مستوى الوحدة الإدارية ، وعلى مستوى الجهاز.

والأسباب التي أدت إلى مثل هذا الوضع كثيرة ومتشابكة ، ومن الصعب عزل تأثير بعضها على بعض. ولكن هذا لا يمنع من البحث عن الأسباب ، ثم تحديد الوسائل المطلوبة لرفع الإنتاجية وتطوير الأداء. وليس غريبا أن تهتم الدولة والمواطنون ، والصحافة ورجال الفكر والجامعات ومعاهد التنمية بالبحث عن أداء أفضل في القطاع الحكومي ، وهذه الندوة التي تنظمها وزارة التخطيط ما هي إلا جزء من هذه الجهود. والأسباب تعود إلى كثير من العوامل نذكر منها :

1- تشعب أعمال الحكومة:

إن وضع المملكة قد يختلف عن معظم دول العالم ، حيث تعتمد في حياتها الاقتصادية على دخلها من البترول وهي ثروة مملوكة للدولة. هذه الثروة ساعدت الحكومة في تنفيذ خططها التنموية الاقتصادية والاجتماعية. وكما هو الحال في جميع البلدان النامية ، قامت المملكة ببناء العديد من المشاريع ذات الطابع التجاري مثل مشاريع الكهرباء والاتصالات والنقل والصناعات التحويلية والتعدين ، نظرا لوجود عدد من المبررات الاقتصادية. وتختلف سيطرة الدولة على تلك المشاريع باختلاف أشكالها القانونية ، غير أن هناك تشابها كبيرا في الممارسات الإدارية التي تتبعها تلك المشروعات وكذلك في تأثيرها المالي على ميزانية الدولة ، وهناك تسليم متزايد بأن بعض تلك المشروعات يمكن أن تدار بأسلوب تجاري ناجح دون إثقال كاهل المالية العامة.

2- معوقات إدارية:

إن الأجهزة الحكومية بمعظم البلدان النامية تواجه العديد من معوقات الإنتاجية وإدارة الأداء. ورغم أن بعض الدول النامية تتمتع بإمكانيات الدول المتقدمة من حيث الدخل المالي إلا أنها بحاجة ماسة إلى تنمية إدارية، ويعبر عن ذلك "بالجهود التي تبذل لتطوير الجهاز الإداري من خلال وضع الهياكل التنظيمية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، وتطوير مهارات القوى العاملة، وتحسين بيئة العمل، وذلك لتحقيق خطة التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف" (محمد الطويل/ 1399هـ/ ص:38).

في دراسة ميدانية قام بها بدر البديوي وعدنان حمزة للتعرف على العوامل الأساسية التي لها تأثير مباشر على مستوى الإنتاجية في القطاع الحكومي تم التوصل إلى أن هذه العناصر: "عنصر الزمن، الاتصال الإداري، التنظيم، التدريب والتطوير، التقنية، الإشراف الإداري، الرضاء الوظيفي" (1407هـ/ ص: 19-24). وفي دراسة ميدانية قام بها حسن حجرة توصل إلى أن هناك أكثر من عقبة تقف أمام الكفاءة الإنتاجية للمديرين والمشرفين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في عدد من الأجهزة الحكومية، من أهمها: "صعوبة الإجراءات المالية، مركزية الإدارة، عدم الاهتمام بالتدريب، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، عدم توافر المناخ المناسب" (1407هـ/ ص: 138). وفي دراسة قام بها محمد الغيث تم التوصل إلى أن أبرز مضيعات وقت المديرين العامين في المملكة العربية السعودية هي حسب الأهمية: "الموظفون غير المؤهلين، الزيارات بدون مواعيد، الإجراءات الروتينية المعقدة، المقاطعات أثناء العمل، الأشياء الموضوعة في غير مكانها الصحيح كالملفات والمعلومات، عدم التقيد بساعات العمل الرسمية، التلفون الذي لا يمكن التنبؤ بموعد رنينه، عدم تفويض السلطة بشكل صحيح، الاعتماد على الذاكرة بدلا من تخطيط العمل ومتابعته، والتنظيم السيئ" (1990م/ ص: 129).

وهكذا يبدو واضحا أن مشكلة انخفاض الإنتاجية في القطاع الحكومي بالمملكة تظهر في صور مختلفة: على مستوى الجهاز، وعلى مستوى الوحدة، وعلى مستوى

الفرد. والأسباب التي تؤدي إلى مثل هذا الانخفاض كثيرة ومتشابكة ، منها ما يتعلق بعدم وضوح فلسفة الإدارة العامة ومفهوم المنظمة العامة ، ومنها ما يتعلق بمفاهيم وسلوكيات العاملين في المنظمات العامة واختلاف مواهبهم وأساليبهم في الإدارة والقيادة ، لذلك فإن تحسين مستوى الإنتاجية في القطاع الحكومي بات مقرونا بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري في تلك المنظمات من خلال تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها.

**3- معوقات تنظيمية :**

إن من أهم أسباب تحسين الإنتاجية والأداء في المنظمات ، بشكل عام ، وجود التنظيم الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المنظمة ، ويحدد العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، ويساعد على تجنب الازدواجية ووضوح السلطات وتفويض الصلاحيات وتقليل المستويات الإدارية الهرمية وتيسير الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء بشكل عام.

وفي دراسة قام بها محمد محيسن عن الإنتاجية في القطاع الحكومي توصل إلى أن المعوقات التي تتعلق بالتنظيم الإداري تتلخص في ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية ، وضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة، والروتين الذي يحكم أعمال الحكومة وتعقيد الإجراءات الذي تعمل به الأجهزة الحكومية. وأن الرقابة في معظم الأجهزة الحكومية في المملكة تنحصر في المتابعة الشخصية وهذه بمفردها لا تشكل أسلوبا رقابيا فعالا. ويضيف أن هذه العناصر مجتمعة أسهمت في ضعف إنتاجية وأداء القطاع الحكومي وزيادة تكاليف الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الحكومية (1400هـ/ ص 36 - 37 ).

**4- ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة:**

يلعب الإنفاق العام دورا حاسما في التنمية ، فمن خلاله يتم توفير البنية الأساسية اللازمة للتنمية وتهيئة الخدمات الاجتماعية الضرورية للوفاء بالاحتياجات

الأساسية للسكان ، والتي تؤثر في مسار النمو الاقتصادي وفي توزيع منافعه على السواء. غير أن تدني الإيرادات العامة للدولة والتي فرضها انخفاض أسعار البترول ، وواقع تضخم الميزانية للأجهزة الحكومية ، وقلة الشفافية ، وزيادة عجز الميزانية في التسعينيات الميلادية أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام في كثير من الدول النامية ، الأمر الذي يستدعي ترشيد الإنفاق العام وتحسين توزيعه بين أوجه النشاطات المختلفة.

وحتى يصبح من المستطاع زيادة كفاءة وفاعلية النفقات العامة فلابد من الإجابة على التساؤلات التالية: ما أفضل الطرق التي ينبغي أن تتبعها الحكومة في إنفاق مواردها ؟ ما الإصلاحات المؤسسية التي تؤدي إلى توزيع أفضل للإنفاق العام ؟ هذه التساؤلات من الأمور الحاسمة في تحديد الآثار النهائية للإنفاق العام ومن ثم تحسين أداء وكفاءة إنتاجية القطاع الحكومي.

مما لا شك فيه أن هناك حاجة إلى اضطلاع الحكومة بالوظائف الأساسية مثل الدفاع وإقرار القانون والنظام. لذا تكون هناك حاجة إلى دور الحكومة حينما يكون من المتوقع ألا يوفر القطاع الخاص القدر اللازم من السلع والخدمات الأساسية التي يستفيد منها المجتمع بشكل عام ، مثل: التعليم الأساسي (الابتدائي) ، الرعاية الصحية الأولية ، البنية الأساسية للنقل. كذلك قد يكون التدخل الحكومي مناسبا في المرافق التي تحتكر مصدرا واحدا للتوريد ، أو التي تحقق وفورات الحجم الكبير ، ولكن وفق معايير وضوابط تحد من تدخل الدولة في إنفاق الموارد الاقتصادية على نشاطات اقتصادية يستطيع القطاع الأهلي أن يؤديها بشكل أفضل. هذا يعني أن على الحكومة إعادة صياغة دورها في النشاط الاقتصادي بما يرشد إنفاقها لتحقيق وظائفها الأساسية. كذلك ينبغي أن يتم الإنفاق تبعا لأولويات مدروسة وواضحة ، خصوصا فيما يتعلق بأولويات الإنفاق الجاري والاستثماري لزيادة كفاءة وفاعلية الإنفاق العام. ففي المملكة العربية السعودية يلاحظ أن الإنفاق الجاري خلال الفترة من عام (1995-1999م) ظل يستحوذ على النصيب الأكبر من إجمالي المصروفات العامة جدول رقم (12-2) ، حيث تردد بين ما يزيد عن (75٪ - 88٪) ، والباقي

لمصروفات المشاريع العامة. وهذا له تأثيره السلبي على الاستثمارات العامة اللازمة لدعم التنمية بشكل مباشر. لذلك فإن هناك حاجة لإعادة النظر في بنود ميزانية الدولة بهدف إعادة توجيه الأثر النهائي للإنفاق العام ، كما أن هناك حاجة لتقييم دقيق للمشاريع العامة لا من حيث السلامة الاقتصادية لها فحسب ، بل أيضا من حيث جدواها التقنية والإدارية والمالية وتأثيرها في مقابلة احتياجات وتطلعات المكونات المتعددة للمنظمة التي نفذت المشروع العام.

جدول(12-2)

الإيرادات والمصروفات الفعلية( مليار ريال)

| | 1995<br>1416/1415 | 1996<br>1417/1416 | 1997<br>1418/1417 | 1998<br>1419/1418 | 1999<br>1420/1419 |
|---|---|---|---|---|---|
| إجمالي الإيرادات | 146 | 179.1 | 205.5 | 141.6 | 147.5 |
| إيرادات النفط | 105.7 | 136 | 160 | 80 | 104.5 |
| الإيرادات الأخرى | 40.8 | 43.1 | 45.5 | 61.6 | 43 |
| إجمالي المصروفات | 173.9 | 198 | 221.3 | 190 | 183.8 |
| مصروفات المشاريع | 42.2 | 50.5 | 58.4 | 44.3 | 21.6 |
| مصروفات جارية | 131.7 | 147 | 162.8 | 145.7 | 162.2 |
| العجز | 27.4 | 19 | 15.8 | 48.4 | 36.3 |

* المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي. العدد السادس والثلاثون والعدد الرابع والثلاثون لعام 1998م ، 2000م (ص:138 و ص: 146) على التوالي.

وفي الإصلاح المالي على مستوى القطاع الحكومي يتباين الاختيار بين زيادة الإيرادات وخفض النفقات. وأيا كان الاختيار فإن الأمر يتوقف على كفاءة القطاع الحكومي في تحصيل إيراداته وفي إنفاقها. وفي المملكة العربية السعودية يتضح أثر أسعار النفط على الأداء المالي للدولة، حيث تتدفق إيرادات النفط من شركة أرامكو السعودية المملوكة للدولة إلى وزارة المالية والاقتصاد الوطني التي تعتمد على

النفط بوصفه جزءا رئيسا من تكوين مواردها. وتشكل الإيرادات النفطية الجزء الأساسي من إجمالي إيرادات الدولة، حيث تصل في المتوسط (عن الفترة من 1995-1999م) إلى حوالي (75٪) من إجمالي الإيرادات. هذا الارتباط الكبير بين الإيرادات المتوقعة للبترول والميزانية العامة للدولة له تأثيره على الاستثمارات العامة اللازمة لدعم التنمية بشكل مباشر ، فمتى كان هناك تحسن في أسعار النفط أدى إلى زيادة إجمالي الإيرادات وهو ما ينعكس إيجابا على زيادة النفقات العامة ، في حين أن انخفاض إجمالي الإيرادات بسبب انخفاض أسعار البترول ينعكس سلبا على حجم الإنفاق العام وبوجه خاص على مصروفات الباب الرابع المشاريع. ففي عام (1997م) كان حجم مصروفات المشاريع الجدول رقم(12-2) في الباب الرابع من الميزانية العامة للدولة (58.4) مليار ريال ، وانخفض في عام (1998م) إلى (44.3) مليار ريال ، وفي عام (1999م) انخفض حجم مصروفات المشاريع العامة إلى (21.6) مليار ريال ، وهذا له تأثيره السلبي على الاستثمارات العامة اللازمة لدعم التنمية بشكل مباشر.

ركز محللو المالية العامة وراسمو السياسة اهتمامهم على ميزانية الحكومة باعتبارها المحدد الرئيسي للسياسة المالية. وكان تحليل مالية الميزانية العامة يترك لخبراء القطاعات المختلفة، وبشكل عام، دون رصد للأداء المالي لهذه القطاعات ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة لها وتأثيرها على السياسات الاقتصادية القومية، وترتب على ذلك ضعف الانضباط المالي والافتقار إلى الوضوح والشفافية. إن تعزيز الانضباط المالي ليس مجرد التحكم في المصروفات والتأكد من أن القواعد المالية قد روعيت ، ولكن الانضباط يذهب إلى تحديد مقدرة الجهاز الحكومي على زيادة الكفاءة في تخصيص الموارد المالية المتاحة ، وتحسين شفافية التقارير المالية والمتابعة المالية للجهاز الحكومي ، وزيادة فاعلية الأداء ، وقابلية المسئولين عن الجهاز للمساءلة.

ورغم الجهود التي تقوم بها وزارة المالية والاقتصاد الوطني في تحسين أداء الميزانية العامة إلا أنه لا تزال هناك ثلاثة اختلالات في ميزانية الدولة هي: الاعتماد

الكبير على إيرادات النفط ، تدني حجم الإنفاق على المشاريع العامة بسبب ضخامة الإنفاق على بند الأجور ، وأخيرا ارتفاع حجم الدين العام.

5- تقادم الأنظمة واللوائح :

إن وجود الأنظمة واللوائح من الأشياء الضرورية لسير العمل في أي منظمة من المنظمات ، ولو لم يكن ذلك لأصبح هناك نوع من الفوضى في الأداء وانخفاض في مستوى الإنتاجية ، لذلك لا بد من مراجعة الأنظمة واللوائح بين الحين والأخر ودراسة القديم منها ، والذي قد لا يتلاءم كليا أو جزئيا مع متطلبات العصر، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكي لا تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي. وبلا شك سوف يكون لذلك أثرا مباشرا أو غير مباشر على القطاع الخاص. ومع ذلك فإن الأنظمة واللوائح التي تعمل بها أجهزة الدولة المختلفة في المملكة سواء ما يتعلق بأنظمة الخدمة المدنية أو أنظمة المالية العامة أو أنظمة الاستثمار أو أنظمة التجارة ، تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تؤدي إلى تعويق التنفيذ الجيد للأنظمة واللوائح ، لأهمية ذلك في إنجاح الإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي الذي تشهده المملكة في وقتنا الحاضر.

**6-12 قراءه تحليليه للقطاع العام السعودي**

1- يتمتع القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بتوافر البنى التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء وذلك بفضل ما أقامته الدولة من تجهيزات ومنظمات ونظم ولوائح في جميع الميادين الإنتاجية والخدمية وما يدعمها من خدمات وتجهيزات مساندة. كما يتميز القطاع الحكومي بسوق مفتوحه على الأسواق الخارجية تضمن حرية المعاملات والتحويلات المالية والنقدية وتبادل السلع والخدمات وتشجيع الاستثمارات الداخلية والأجنبية في المملكة.

2- هناك مستوى جيد من الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي في المملكة يتمثل في إعانات نقدية ودعم لوجستي تقدمها الدولة لنشاطات القطاع الأهلي في ميادين الصناعة والزراعة والتجارة والتدريب والتوظيف

وحماية المنتجات الوطنية. كما تتمثل الشراكة بين القطاعين بتخصيص بعض المشروعات العامة، وبتبادل المعلومات والأساليب في إدارة الأعمال والإنتاج ومن ذلك تجارب التنظيم والتغير والتدريب.

3- لا تزال إدارة الأداء، والإنتاج والخدمات، وأساليب الرقابة المالية والإدارية عليها، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في غالبية أجهزة القطاع الحكومي دون المؤمل منها طبقا للمعايير التي يتطلع إليها ولاة الأمر، وتلك التي يتطلع إليها المواطنون المستفيدون من خدمات هذا القطاع. وسوف تتضمن الجزئية التالية مجموعة من التوصيات نحسب أنها تساعد على رفع وتطوير مستوى الأداء في النواحي المشار إليها في القطاع الحكومي لزيادة رضاء المستفيدين، وتحسين الأداء في الاقتصاد الوطني.

## 12-7 تطوير القطاع الحكومي السعودي

من أجل تحقيق أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، فإن الآلية المناسبة لذلك من خلال ما يلي:

1- تدعيم التوجه القائم لتنويع مصادر الدخل القومي في المملكة ، وذلك عن طريق تبني وزارة التخطيط تشكيل وتفريغ فريق علمي متعدد التأهيل والخبرات للقيام ببحث رئيسي حول ما تم وما ينبغي إتمامه نحو تنويع شامل لمصادر الدخل في المملكة.

2- وضع خطة وطنية مرحلية وآليات محددة لتنويع مصادر الدخل خلال فترة قادمة يتم تحديدها في ضوء الدراسة.

3- إعادة النظر بسياسات الإنفاق العام القائمة بهدف إعادة التوازن بين النفقات الجارية والنفقات الاستثمارية في الميزانية العامة للدولة.

4- تدعيم التوجه نحو ترشيد الإنفاق العام عن طريق تشكيل وتفريغ فريق عالي المستوى من حيث الخبرات والتأهيل العلمي ، لإجراء دراسة تهدف إلى إعادة النظر بالسياسات المتبعة في تحديد أولويات الإنفاق العام على النشاطات

المختلفة ، والتأكد من جدواها الاقتصادية والاجتماعية ، وصولا إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

5- العمل على تحسين كفاءة وفاعلية أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للمستفيدين في كمها ونوعها وتوقيتها وأساليب مناولتها، وذلك من خلال الآليات التالية:

أ -تحديد ما ينبغي وما لا ينبغي أن تقوم به الدولة من نشاطات، وخصخصة ما لا ينبغي أن تقوم به بهدف تحسين الخدمات، وخفض تكاليف ومديونية القطاع الحكومي، وزيادة مستوى الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي.

ب -تدعيم التوجه نحو تقييم أداء البرامج والمشروعات الحكومية عن طريق أجهزة الرقابة المالية المركزية (ديوان المراقبة العامة/ وزارة المالية والاقتصاد الوطني/ وزارة التخطيط/ مجلس الشورى)، وصولا إلى تحقيق ما يعرف بالتقييم المؤسسي.

ج - إعادة النظر بمفهوم وفلسفة وأهداف الخدمات التي تؤديها الأجهزة الحكومية، وتوجيهها نحو إرضاء المستفيدين منها من حيث كم وكيف وأسلوب مناولة الخدمة. ومن حيث تأثيرها الموجب في تحقيق تطلعاتهم ، وزرع هذه المفاهيم في نفوس موظفي الأجهزة الحكومية ، وتدريبهم على التعامل معها بقناعة وإيمان وإخلاص. وهذا الدور ينبغي أن تقوم به أجهزة الرقابة الإدارية المركزية (وزارة الخدمة المدنية/ هيئة الرقابة والتحقيق) بالتعاون مع كل جهاز حكومي ، آخذين في الاعتبار التدريب، والتحفيز (الثواب والعقاب المبرر).

د - وضع مقاييس عملية للإنتاجية وخطط تنفيذية يشارك الموظفون في تصميمها إلى جانب القيادات والمشرفين، واتخاذها أساسا للمساءلة والمكافأة والترقي في السلم الوظيفي.

هـ- تفعيل دراسات واستشارات تسهيل إجراءات العمل في الأجهزة الحكومية والاستمرار في تكرارها، وإشراك الموظفين في صنع قرارات وبناء خطط هذه الدراسات والاستشارات.

و - تفعيل التوجه نحو تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية والتأكد من تطبيق هذه الأنظمة واللوائح بشكل عام.

هـ- دعم وتفعيل استفادة أجهزة القطاع الحكومي في المملكة من التجارب الدولية في نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل: تجربة تمكين العاملين، تجربة إعادة الهندسة أو الهندرة، تجربة الهندسة القيمية، تجربة إدارة الجودة الشاملة، وتجربة التفوق المقارن.

و- الاعتناء بإعادة التنظيم والهيكلة على المستوى الجزئي في كل جهاز حكومي بشكل مستمر، وإعادة الهيكلة الشاملة لأجهزة القطاع الحكومي كل عشر إلى خمس عشرة سنة ، بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وتقوية الاقتصاد الوطني ، والاستفادة من التجارب الدولية في هذه الميادين.

ي - تدعيم التوجه نحو استخدام تقنية الحاسوب والإنترنت في أجهزة القطاع الحكومي، واستثمارها في توصيل الخدمات العامة عبر ما يعرف بالحكومة الإلكترونية E-government ، ووضع خطة مدروسة ومرحلية لهذا الغرض تشتمل على التوعية والتدريب على هذا الأسلوب من توصيل الخدمات.

وكذلك يقتصر دور الدولة على دعم تحسين أداء القطاع الحكومي والخاص وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما من خلال:

1- قصر تدخل الحكومة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بما لا يتعارض مع القواعد الأساسية لنظام الاقتصاد الحر ، وآليات السوق.

2- التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتحسين الأداء الاقتصادي.

3- توزيع الموارد الاقتصادية لزيادة الاستثمار الحكومي في البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية (الأمن والتعليم الأساسي والصحة والرعاية الاجتماعية).

4- توفير السلع والخدمات التي لا يمكن إنتاجها بواسطة القطاع الأهلي أو في الحالات الاستثنائية.

5- تعزيز مشاركة القطاع الأهلي في النشاط الاقتصادي.

6- استخدام السياسات المالية والنقدية لتوجيه قوى السوق وليس للتحكم فيها.

7- المرونة في استخدام أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية بما يخدم الاقتصاد القومي بشكل عام.

8- تحديث الأنظمة والقوانين والتأكد من تطبيقها وتفعيلها بما يخدم الأهداف القومية.

9- تأسيس وتنظيم مؤسسات السوق المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بها ومراقبتها.

10- استقطاب رؤوس الأموال وتوفير المناخ المناسب للاستثمار.

11- ضمان المنافسة لتشجيع الابتكار.

12- ضمان الشفافية ونشر المعلومات ذات المصداقية عن الشئون الاقتصادية بشكل عام، والسوق المالية بشكل خاص.

# 12-8 مراجع الفصل الثاني عشر

1- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي وزارة التخطيط الرياض. المملكة العربية السعوديةشعبان 1423هـ/ اكتوبر 2002م

2- أبو شيخة، نادر أحمد. الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة. جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن (1982م).

3- الأحمد، عثمان بن إبراهيم أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية للديوان العام للخدمة المدنية ، في: ندوة أجهزة الرقابة المالية والإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، (1405هـ).

4- البديوي ، بدر محمد ، حمزة ، عدنان. العوامل المؤثرة في الإنتاجية بالقطاع الحكومي في: ندوة الإنتاج في القطاع الحكومي ، الرياض ، معهد الإدارة العامة (1407هـ).

5- اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية. الخطة التنفيذية العامة للدراسات الميدانية لمشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية. الأمانة العامة. الرياض (1421-1424هـ/ 2000-2003م).

6- الطويل ، محمد بن عبدالرحمن. دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية. في: بحوث ندوة أهمية الإدارة للتنمية ، معهد الإدارة العامة. الرياض (1399هـ).

7- المنيف ، إبراهيم. الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام. دار العلوم ، الرياض، (1980م).

8- السلطان ، فهد بن صالح. إعادة هندسة نظم العمل : النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية ، الرياض. (1421هـ/ 2001م).

9- العربي ، مصباح . تعقيب على بحث نشوء القطاع العام وتطويره في الوطن العربي في: ندوة القطاع العام والخاص في الوطن العربي. مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. بيروت (1990م).

10- الغيث ، محمد بن عبدالله. الإنتاجية في القطاع الحكومي : المفهوم ، المعوقات ، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية. العدد 41 ، الإداري (ذو القعدة 1410هـ/ يونيه 1990م).

11- الغيث ، محمد بن عبدالله. نظرية الإدارة العامة من فلسفة قدرة الأداء إلى فلسفة فاعلية الأداء: هل تصحح مسار التنمية الوطنية وتوجه مستقبل أوبك؟ . الإدارة العامة، العدد 66 (شوال 1410هـ/ مايو 1990م).

12- الغيث ، محمد بن عبدالله. أجهزة الرقابة المالية المركزية ، في: محمد بن عبدالرحمن الطويل وآخرين ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض . (1995م).

13- دورنبوش، رودجر. سياسات الاقتصاد المفتوح: مفاهيم ودراسات في مجال الأداء الاقتصادي ، البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، واشنطن (1994م).

14- صادق،محمد توفيق(1385هـ).تطور الحكم و الإدارة في المملكة العربية السعودية.الرياض :مطابع نجد التجارية.

15- هيجان ، عبدالرحمن بن أحمد. إصلاح الإدارة العامة في آسيا : تجارب من الصين ، كوريا ، الهند ، اليابان ، والمملكة العربية السعودية. مطابع الحميضي ، الرياض (1421هـ/ 2001م).

16- حجرة ، حسن. الإنتاجية (كفاءة العمل) في القطاع الحكومي وطرق تحسينها. في: ندوة الإنتاج في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة ، الرياض (1407هـ).

17- مايكل هامر وجيمس شامبي (ترجمة : شمس الدين عثمان). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) : دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، مدينة نصر، القاهرة. ج.م.ع.، (1995م).

18- مؤسسة النقد العربي السعودي. التقرير السنوي الرابع والثلاثين. الرياض. (1998م).

19- مؤسسة النقد العربي السعودي. التقرير السنوي السادس والثلاثين. الرياض. (2000م).

20- محيسن، محمد الحسن. الإنتاجية ومعوقاتها في القطاع الحكومي بالمملكة. في ندوة "الإنتاج في القطاع الحكومي ومعوقاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض (1400هـ).

21- فنيس، سعيد بن مشبب، باطرفي، علي بن عثمان. الهندسة القيمية في الأجهزة الحكومية : واقع وجدوى التطبيق. في : ندوة الهندسة القيمية : واقع وجدوى التطبيق. معهد الإدارة العامة، الرياض. (23-24/ 8/ 1418هـ/ 23-24/ 12/ 1997م).

22- معهد الإدارة العامة(1319-1419هـ/ 1902-1999م).تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام. الرياض:مركز الطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة.

23- معهد الإدارة العامة(1414هـ).اللجنة العليا للإصلاح الإداري:مهامها،تنظيمها،إنجازاتها. الرياض:مركز الطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة.

24- موسى،صافي إمام (1405هـ).تجربة الللكة العربية السعودية في الإ/ صلاح الإداري و إعادة التنظيم.الرياض :دار العلوم.

25- Acord , Terry" .Defining Benchmarking". Fdm , volume 72, Issue 15, Des Plaines , Dec. 2000.

26- AL-Ghaith , Mohammed" .How can Public management be adapted to the growing quest for performance improvement"... . Proceedings of Twenty-Third international congress of

27- Administrative Sciences , International Institute of Administrative Sciences , Riyadh-Dubai , UAE. 1–5 ، July 1995.

28- Bank , John .The Essence of Total Quality Management 2nd . Edition. Pearson Education Limited . Edinburgh Gate , Harlow , 2000.

29- Burkhead , Jesse; and , Hennigan, patrick J" .productivity analysis :A search for definition and order". Public Administration Review , January – February , 1978.

30- Coyle-Shapiro , Jacqueling A.M" .employee Participation and assessment of an organizational change Intervention : A three-wave study of total quality management". The Journal of Applied Behavioral Science , Volume 35 , Issue 4 , Arlington ; Dec. 1999.

31- Gilbert and Tang/ podsakoff et al./ Johns, In : Laschinger , Heather K. spenc ; Finegan , Joan ; Shamiam Judith" .The Impact of Workplace empowerment, Organizational trust on Staff nurses' work satisfaction and organizational Commitment" , Health Care management Review, volume 26, Issue 3 : Gaithersburg ; Summer 2001.

32- Harrington , H. James. Total Improvement Management : The next Generation in Performance Improvement. McGrow- Hill , Inc. NewYork ,1995.

33- Loh , Michael .Re-Engineering at Works , Second Edition , Gower Publishing Limited , Hampshire , England , 1997.

34- Luck , Jeff and Peabody W» .Improving the Public Sector : Can reengineering identify how to Boost efficiency and effectiveness at a VA Medical center" ? Health Care management Review, volume 25 , Issue 2 , Gaithersburg ; Spring 2000.

35- Simpson , Mike ; Kondouli , Dimitra» .A practical approach to benchmarking in three Service industries". Total Quality Management , volume 11, Issue 4-6, Abingdon , July 2000.

36- Smith , Adam. An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. In: Encyclopedia Britanica. London , 1952.

37- yeh , Carol , and Lin yun ,"The Essence of Empowerment: A Conceptual Model and Case Illustration ." Journal of Applied Management Studies ; volume 7 , Issue 2 ; Abingdon : Dec. 1998.


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo

# التطوير التنظيمي والإداري













المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo